

# Brugernes vurdering af InnoFounders effekter – fra inkubationsforløb til levedygtige vækstvirksomheder

Udarbejdet for Innovationsfonden, marts 2019



# Indholdsfortegnelse

Forord .....	3
1 Executive Summary .....	4
2 Indledning .....	6
2.1. Om InnoFounder og evalueringens fokus.....	6
2.2. Kort om tilgangen .....	7
3 Økonomiske effekter .....	9
3.1 Sammenfatning .....	10
3.2 Kunder og omsætning .....	12
3.3 Medarbejdere.....	15
3.4 Virksomheds- og produktudvikling.....	18
3.5 Tiltrukket kapital.....	22
4 Organisatorisk værdiskabelse.....	24
4.1 Sammenfatning .....	25
4.2 Kompetenceudvikling .....	26
4.3 Netværk.....	30
5 Aktiviteter .....	32
5.1 Sammenfatning .....	33
5.2 Stipendium.....	35
5.3 Ekspertbistand.....	39
5.4 Kontorfællesskaber .....	42
5.5 Workshops .....	44

# Forord

Innovationsfonden investerer i forsknings- og innovationsprojekter, der styrker Danmarks vækst og beskæftigelse og løser udvalgte samfundsudfordringer.

Vi ser det som en forpligtelse at være åbne om effekten af vores investeringer, så omverdenen kan vurdere, om de står mål med brugen af skatte kroner.

Siden etableringen af Innovationsfonden i 2014 har vi derfor haft fokus på, at effekterne af vores programmer skal kunne måles og evalueres. Programmerne har nu fungeret i så mange år, at det giver mening at gennemføre de første effektivt vurderinger, og der er igangsat sådanne evalueringer af flere af vores programmer.

Ét af disse er InnoFounder, der er Innovationsfondens inkubator-program. InnoFounder har til formål at accelerere udviklingen af en iværksætteridé fra de tidlige faser til et stadie, hvor idéen er klar til at gå på markedet eller hente investeringer. Nærværende publikation giver den første indikation af, hvorvidt InnoFounder-programmet bidrager til vækst og beskæftigelse i Danmark.

InnoFounder-programmet har i dets nuværende form kun har eksisteret siden 2015, og rapporten vil tage udgangspunkt i en deskriptiv sammenfatning af deltagernes egne erfaringer fra forløbet. En mere statistisk-stærk validering af effekten, må vi vente med, til data er tilgængelige i fremtiden.

Troværdigheden af evalueringernes resultater er for os vigtigere, end at resultaterne viser det, som vi tror og antager. Et retvisende billede af effekterne af Innovationsfondens indsats er en forudsætning for, at vi hele tiden kan forbedre vores programmer til gavn for det danske samfund.

God læselyst!

Peter Høngaard Andersen

Direktør, Innovationsfonden



# 1 Executive Summary

Innovation Fund Denmark (IFD) invests in cultivating and translating ideas, knowledge and technology for the benefit of Denmark. The objectives are growth, employment and solutions to key societal challenges. Although hard to measure, the impact of IFD's investments on these objectives is of utmost importance; ensuring that public investment in innovation is affecting society as intended. Consequently, IFD's ambition is to initiate impact assessments of its underlying investment programmes.

In this report, findings from an initial effect evaluation of the InnoFounder programme are presented. InnoFounder is a one-year incubator course annually offered to approx. 40 entrepreneurs. During the course, participants receive a monthly grant of DKK 15,000 and a lump sum of DKK 35,000 to support development of their business ideas. The course also offers access to co-working spaces, mentors, experts, as well as a series of workshops.

The evaluation is conducted by IRIS Group and based on a survey among all participants that have completed the final phase of the course (2015-18). The evaluation report primarily focuses on the initial measurable societal effects, i.e. whether the participating companies have already contributed to growth, employment and solutions. Secondly, the report investigates the organizational value creation in the participating companies, as it is believed that the long-run derived effect of building company skills will positively impact the overall objectives. Lastly, the report evaluates the activities provided in the programme, exploring whether the individual activities have their intended effects.

The report indicates that the InnoFounder programme has the intended impact on society. While the participating companies show modest turnover by the end of the course, most expect a significant increase in revenue in the near future. This is supported by the fact that many of the entrepreneurs have developed a portfolio of customers when they exit the InnoFounder programme. Also, a majority of the participants state that the course positively contributes to both product development and business model development. In terms of funding, a large share of participants state that InnoFounder has increased their ability to attract financing and capital. During the course, a substantial part of the participants have attracted further public funding – typically in terms of grants around DKK 500,000. Some participants have also managed to attract private funding before the exit of the programme.

The report also finds that the programme supports organizational value creation in the young companies. Most participants report that the course lives up to their expectations in terms of creating value for their projects. In particular, the course is likely to strengthen important skills in relation to product development, business model development, operation of businesses, pitching ideas, managing a team and network development. Many participants also report that the programme has extended their network by introducing them to other participants and by linking them to experts and investors. For some participants, the network to other entrepreneurs seem to be rather important for business development.

Finally, the report reveals that overall the programme activities are perceived positively by the participants, although there is room for improvement here. According to the evaluation, the monthly grant is the most important element of the programme, followed by the lump sum of DKK 35,000 and access to mentors. Half of the participants state that they would not have continued working on their project if they had not received the monthly grant. While the monthly grant covers costs of living, the lump sum is most often spent on materials for prototypes or to cover travel expenses and external consulting. A majority of the participants also appreciate access to specialists, investors and the start-up network. The least effective activities – according to the participants – have been the workshops and the access to InnoFounder-designers.

Overall, InnoFounder is evaluated as a valuable programme for entrepreneurs. Based on the participants' expectations, InnoFounder is likely to pave the way for new successful companies for the benefit of Danish society. There are, however, some activities of the course that may be optimized in order to support Danish entrepreneurs even better.

This report is an initial step towards impact assessments of the InnoFounder programme. But more comprehensive analyses are needed in the future when the long-term impact of the programme can be estimated.

# 2 Indledning

## 2.1. Om InnoFounder og evalueringens fokus

Innovationsfonden ønsker med denne evaluering at blive klogere på effekterne af InnoFounder-programmet. Boks 1 beskriver tanken bag Innovationsfondens effektmålinger. InnoFounder er Innovationsfondens etårige inkubationsforløb for unge, nyuddannede iværksættere. Formålet med forløbet er at accelerere udviklingen af iværksætteridéer fra de tidlige faser til et stadie, hvor iværksætterne er klar til at gå på markedet eller tiltrække investeringer andetsteds fra.

### Boks 1. Innovationsfondens effektmålinger

Innovationsfonden er sat i verden for at investere i fremtidens talenter og iværksættere samt i tidlige forsknings- og udviklingsprojekter, hvor andre investorer endnu holder sig tilbage. Fokus er på den gode idé, som har potentiale til at skabe vækst og løse de udfordringer, samfundet står over for.

Innovationsfonden kræver ikke ejerandele eller penge retur. Udbyttet af fondens investeringer er den værdi, som iværksætterne skaber for Danmark. Innovationsfonden følger derfor sine investeringer tæt, og effektmåling er en integreret del af fondens strategi, kultur og ambition. Det er imidlertid ikke nogen simpel opgave at måle effekterne af fondens investeringer. Dels tager det tid, før den fulde effekt viser sig. Dels er det vanskeligt at isolere effekten af fondens investeringer fra effekten af fx markedsudvikling, skattevilkår, konjunkturer, etc. Innovationsfonden har derfor anlagt en flerstrengt tilgang til effektmåling, der både involverer "hårde" målinger af effekten på vækst og beskæftigelse samt "blødere" effektevalueringer af den værdi og de resultater, som projektdeltagerne oplever.

Denne evaluering ligger i forlængelse af "Vækst og beskæftigelse gennem Innovationsfonden" (Innovationsfonden 2015), hvori Innovationsfonden bl.a. definerede sin samfundsmæssige rolle. Samtidig blev Innovationsfondens interventionslogik fastlagt, dvs. på hvilke måder og gennem hvilke kanaler skal investeringer fra Innovationsfonden give de ønskede effekter for det danske samfund. Formålet med evalueringen er at undersøge, om de opnåede effekter modsvarer den fastlagte interventionslogik.

I "Effektmåling af Innovationsfondens projekter" (Innovationsfonden 2016) beskrev Innovationsfonden bl.a. formålet med at måle effekterne af fondens investeringer. Ligeledes blev det på overordnet niveau beskrevet, hvordan effekterne kan måles og de udfordringer, der knytter sig hertil. Nærværende evaluering og de metodemæssige overvejelser, der præsenteres i det følgende, bygger på disse overvejelser, men er tilpasset de begrænsninger, den tilgængelige data giver.

Siden 2015 har 40 iværksættere årligt fået tilbudt en InnoFounder-plads, der bl.a. indebærer et månedligt stipendium og adgang til en række aktiviteter, der skal hjælpe iværksætterne med at udvikle deres idé til en succesfuld virksomhed. Som InnoFounder kan man enten optages alene eller i teams på op til tre personer.

Selve inkubatorforløbet tilrettelægges og administreres af en ekstern operatør. Forløbet er blevet ændret og justeret undervejs. Den største forandring fandt sted medio 2017, da den eksterne operatør skiftede fra et konsortium bestående af de tidligere Væksthuse (i dag Erhvervshuse) og Pluss Leadership til det nuværende team bestående af Dansk Design Center og Copenhagen Institute of Interaction Design. I den forbindelse blev inkubationsforløbet gentænkt, og ordningen ændrede navn fra "Iværksætterpilot" til "InnoFounder"<sup>1</sup>.

Samtlige InnoFounder-deltagere bliver bedt om at udfylde et spørgeskema ved forløbets afslutning. I spørgeskemaet skal deltagerne evaluere forløbets aktiviteter samt vurdere, hvilken værdi og resultater forløbet har skabt for dem. Det er besvarelserne på disse spørgeskemaer, der ligger til grund for denne effektevaluering. Rapporten fokuserer primært på de oplevede resultater af InnoFounder, men belyser også deltagernes vurdering af forløbets forskellige aktiviteter.

<sup>1</sup> Der findes i dag to versioner af ordningen: "InnoFounder – Graduate" for nyuddannede og "InnoFounder – Experienced" for erfarne iværksættere. Denne evaluering omfatter kun InnoFounder – Graduate (i det følgende blot kaldet InnoFounder), da InnoFounder – Experienced først blev introduceret fra 2019, og derfor endnu ikke har nogen gennemførte forløb.

I forbindelse med at den eksterne operatør for InnoFounder-programmet skiftede i 2017, blev spørgeskemaet også revideret og tilpasset i lyset af de justeringer, der skete i programmet. Deltagernes besvarelser er i rapporten derfor analyseret i henhold til hvilken operatør, der har administreret forløbet (se næste afsnit).

For at evaluere effekten af InnoFounder-programmet er tre overordnede forhold i programmet undersøgt – aktiviteter, organisatorisk værdiskabelse og økonomiske effekter<sup>2</sup>. Disse forhold er inddelt i en række underliggende kategorier, som omfatter flere indikatorer, der baserer sig på de egentlige svar fra spørgeskemaundersøgelsen. Det kan illustreres ved en såkaldt effektkæde, der udtrykker sammenhængen i InnoFounder-forløbet, jf. figur 1.

Figur 1. InnoFounder-forløbets effektkæde



*Aktiviteter* er de virkemidler, som stilles til rådighed for deltagerne under forløbet. Som det fremgår af figuren, omfatter aktiviteterne bl.a. et stipendium samt adgang til eksperter, kontorfællesskaber og workshops.

Som effektkæden illustrerer, er det forventningen, at aktiviteterne fører til *organisatorisk værdiskabelse* for iværksætterne i form af stærkere kompetencer og et bedre netværk til andre virksomheder, investorer, mv.

Det sidste og vigtigste led i effektkæden er de *økonomiske effekter*, der opnås pga. deltagelsen i form af fx tiltrukket kapital, større vækst, flere kunder og produktudvikling.

Formålet med evalueringen er primært at vurdere programmets effekter. Men den skal også give input til at vurdere sammenhænge i effektkæden, herunder om nogle aktiviteter i højere grad end andre bidrager til effekterne, og om effekterne evt. kan øges ved at justere programdesignet. Rapporten er derfor struktureret således, at de økonomiske effekter først undersøges, herefter undersøges programmets værdiskabelse for iværksætterne og til sidst inkubatorforløbets aktiviteter.

## 2.2. Kort om tilgangen

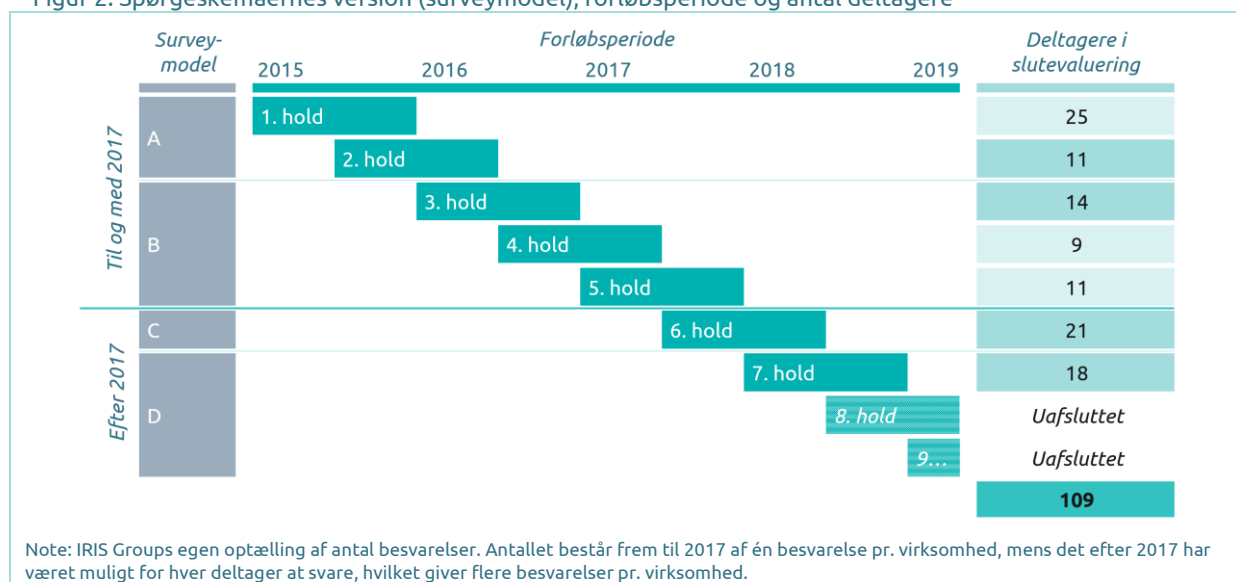
I alt syv hold iværksættere har - siden det første hold startede i 2015 - gennemført InnoFounder og deltaget i slutevalueringen. Det første hold iværksættere færdiggjorde inkubatorforløbet og deltog i slutevalueringen i begyndelsen af 2016, mens iværksættere fra det senest gennemførte inkubatorforløb deltog i slutevalueringen i januar 2019. Herudover er der sat to hold i gang, der endnu ikke er afsluttet.

<sup>2</sup> Det skal nævnes, at rapporten ikke beskæftiger sig med deltagernes vurdering af Innovationsfondens programadministration, kommunikation mv. For en evaluering af disse emner henvises til rapporten "The Users' Experience of Innovation Fund Denmark" (IRIS Group 2018).

Spørgeskemaet er siden 2016 blevet revideret tre gange. Første version (A) dækkede hold 1 og 2. Anden version (B) dækkede hold 3-5. Tredje version (C) dækkede hold 6, mens fjerde version (D) dækkede hold 7. Henholdsvis version A og B og version C og D har dog et stort overlap i de anvendte spørgsmål.

Samtidig skiftede forløbet som nævnt navn og operatør i 2017 – det vil sige mellem hold 5 og 6. Derfor har vi i denne effektevaluering valgt at opdele besvarelserne i to dele, hvoraf del 1 omfatter fem hold og del 2 to hold. I figur 2 er de syv gennemførte hold vist i forhold til spørgeskemaversionen samt antal deltagere i slutevalueringen.

Figur 2. Spørgeskemaernes version (survey-model), forløbsperiode og antal deltagere



Der er i alt 109 deltagere i de syv gennemførte slutevalueringer. For hold 1 til 5 har 70 ud af 78 iværksættere svaret på slutevalueringen, hvilket giver en svarprocent på knapt 90 pct. For hold 6 og 7 har samtlige iværksættere deltaget i slutevalueringen.

Der er endvidere en forskel på tilgangen i de to perioder. Frem til 2017 var det kun muligt for hvert projekt/virksomhed at besvare spørgeskemaet én gang – uafhængigt af antal personer tilknyttet projektet. Efter 2017 har det været muligt for flere deltagere i samme projekt/virksomhed at besvare spørgeskemaet.

Det kan potentielt give et skævt billede efter 2017 på nogle af de kortlagte områder – fx hvis den samme virksomheds kapitalresultater fremgår flere gange. På udvalgte spørgsmål på resultatsiden, hvor flere deltagere fra samme projekt/virksomhed har besvaret spørgeskemaet, er besvarelserne derfor lagt sammen til én besvarelse pr. projekt/virksomhed<sup>3</sup> ved at anvende gennemsnittet eller den mest hyppige besvarelse (ved tre eller flere deltagere pr. projekt).

Udover at vurdere InnoFounders aktiviteter, værdiskabelse og effekter på forskellige skalaer i spørgeskemaet har deltagerne også løbende haft mulighed for at komme med uddybende bemærkninger i spørgeskemaernes åbne spørgsmål. De kvantitative data i rapportens figurer understøttes derfor løbende af eksempler på deltageres svar på disse spørgsmål (gengivet i lyseblå citatbokse eller mørkeblå kasser).

<sup>3</sup> Efter 2017 har i alt 39 iværksættere besvaret slutevalueringen. Iværksætterne kommer fra i alt 24 forskellige projekter/virksomheder, hvoraf har 22 har gennemført forløbet. I udvalgte spørgsmål om virksomhedsdata indgår derfor 22 besvarelser.



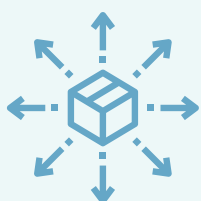
# 3 Økonomiske effekter



Kunder og omsætning



Medarbejdere



Virksomheds- og produktudvikling



Tiltrukket kapital

## 3.1 Sammenfatning

Dette afsnit fokuserer på udviklingen i de deltagende virksomheders resultater samt den betydning, som InnoFounder har for resultaterne. Evalueringen indikerer, at de deltagende virksomheder i InnoFounder-programmet bidrager til øget vækst og beskæftigelse i Danmark.

Analysen af de økonomiske effekter omfatter dels omsætning, kundeportefølje og medarbejdere, dels evnen til at tiltrække kapital og finansiering. Endvidere omhandler afsnittet udviklingen i virksomhedernes produkter og forretningsmodel – og dermed evnen til at skabe resultater på længere sigt.

Det er ikke ligetil at opgøre økonomiske effekter af forløb som InnoFounder. Denne evaluering opgør nøgletal for virksomhederne ved forløbets afslutning samt - på centrale områder - virksomhedernes forventninger til udviklingen i resultaterne. Det er klart, at specielt vurderingen af forventningerne er forbundet med stor usikkerhed, og at der skal gå nogle år og gennemføres mere solide effektmålinger, før at resultaterne af InnoFounder endelig kan opgøres. Men kapitlet giver en indikation af resultatskabelsen og den betydning, som InnoFounder har for virksomhedernes udvikling.

Når det gælder omsætning, har de fleste InnoFoundere endnu en begrænset omsætning ved afslutningen af kurset. Det afspejler, at InnoFounder netop fokuserer på de tidlige stadier og på at bringe forretningsidéer hen til det stadium, hvor de er klar til markedet eller til at tiltrække kapital.

De fleste deltagere er ambitiøse i deres forventninger til den fremtidige omsætning. Fx angiver stort set alle virksomheder i den seneste slutevaluering (hold 7), at de forventer en omsætning på mindst et tocifret millionbeløb i 2023. Der er også mange virksomheder, der er godt i gang med at etablere en kundeportefølje. Ca. 70 pct. af deltagerne havde kunder ved InnoFounders afslutning, og over 1/3 havde mere end 10 kunder.

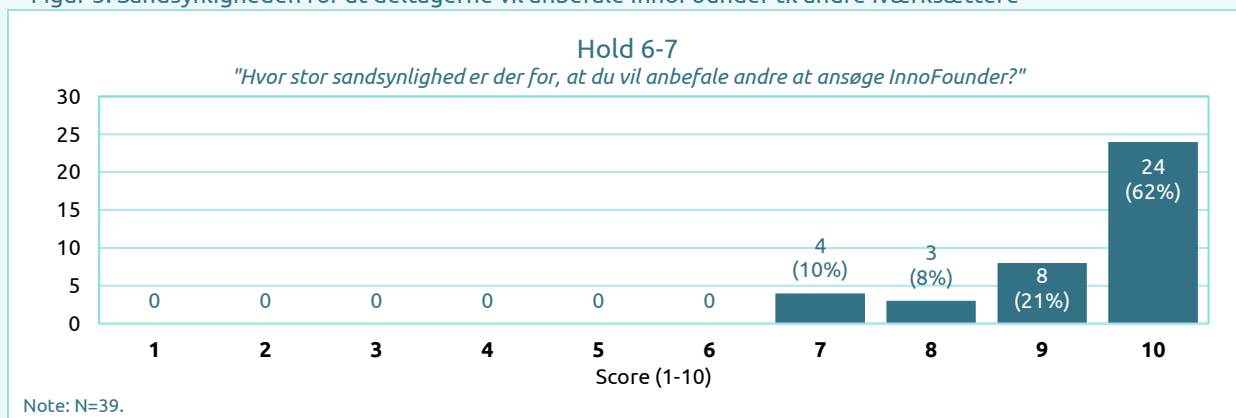
Når det gælder medarbejdere, havde de fleste virksomheder 1-3 ansatte ved forløbets afslutning. Det afspejler, at deltagerne er godt i gang med at bygge virksomhed. Herudover har en del virksomheder tilknyttet ressourcer i form af freelance arbejdskraft og frivillige. Evalueringerne peger også i retning af, at antallet af ansatte er steget undervejs i InnoFounder-forløbene, og at et flertal ved afslutningen har planer om at ansætte flere medarbejdere.

InnoFounders isolerede betydning for virksomhedernes resultater er belyst gennem spørgsmål om, hvordan forløbet bidrager til henholdsvis produktudvikling og til udvikling af forretningsmodellen. Her viser svarene, at et stort flertal oplever, at forløbet yder et vigtigt bidrag på begge områder. InnoFounder har med andre ord betydning for både den realiserede omsætning og de positive forventninger til udviklingen i omsætningen. Der er dog en indikation af, at InnoFounders bidrag til produktudviklingen er lidt lavere på det seneste hold end på de tidligere hold.

Endelig vurderer et flertal af InnoFoundere, at det er blevet lettere at tiltrække kapital som følge af deltagelsen i forløbet. Over halvdelen af virksomhederne angiver, at de succesfuldt har tiltrukket yderligere offentlig finansiering under forløbet (fx InnoBooster-bevillinger). Lidt færre virksomheder havde succesfuldt tiltrukket privat kapital, hvilket formentlig afspejler, at en del af iværksætterne ved forløbets afslutning endnu har et stykke vej til det punkt, hvor det er realistisk at få private investorer til at løbe risikoen. Der er dog eksempler på virksomheder, der har tiltrukket betydelige private investeringer under InnoFounder-forløbet. Mere end halvdelen af deltagerne vurderer, at deltagelsen i InnoFounder har styrket deres evne til at finde finansiering til virksomheden.

At deltagerne langt overvejende oplever et positivt udbytte af InnoFounder kommer også til udtryk ved, at de udtrykker sig meget positivt over for, hvorvidt de vil anbefale InnoFounder til andre iværksættere, jf. figur 3 neden for (spørgsmålet er kun stillet til virksomheder på de to senest afsluttede hold).

Figur 3. Sandsynligheden for at deltagerne vil anbefale InnoFounder til andre iværksættere



Mere end 80 pct. udtrykker meget høj sandsynlighed for (9-10), at de vil anbefale andre iværksættere at søge om deltagelse i InnoFounder. Ingen af deltagerne vurderer det som mindre sandsynligt, at de vil anbefale InnoFounder til andre.



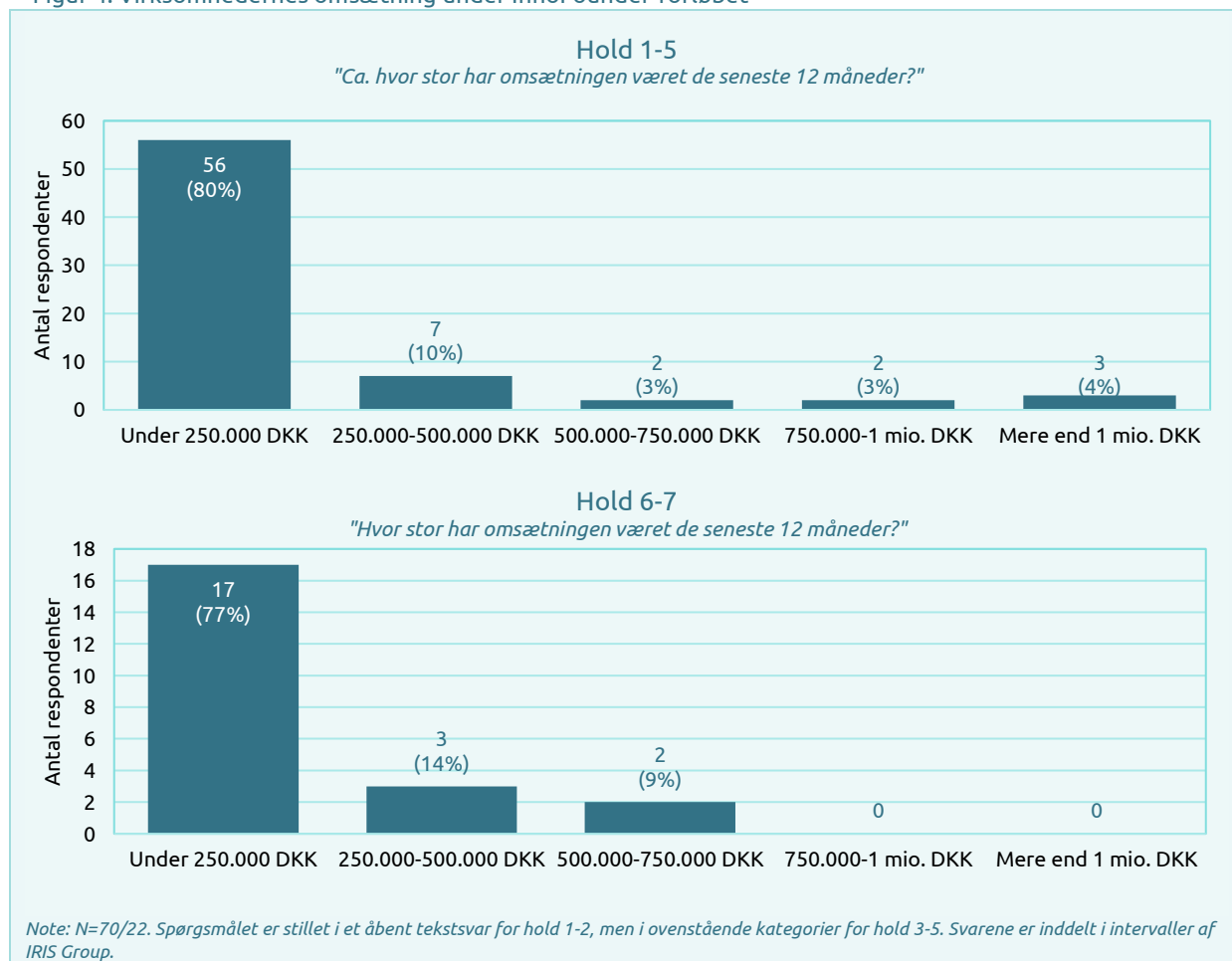
## 3.2 Kunder og omsætning

Et helt centralt resultat for virksomhederne er naturligvis, hvordan antallet af kunder og den samlede omsætning udvikler sig. InnoFounder-deltagerne er i slutevalueringen blevet bedt om at angive nøgletal både for den realiserede omsætning, den forventede omsætning samt antallet af kunder. Der er således på dette punkt ikke tale om en egentlig effektevaluering af InnoFounder, men svarene giver en indikation af i hvilket omfang, at deltagerne lykkes med at etablere sig på markedet.

De fleste virksomheder har endnu lav omsætning i InnoFounder-perioden, men begynder at opbygge en væsentlig kundeportefølje

I det første spørgsmål om omsætning er deltagerne blevet bedt om at angive deres omsætning de sidste 12 måneder – det vil sige i perioden under InnoFounder-forløbet. Svarene fremgår af figur 4.

Figur 4. Virksomhedernes omsætning under InnoFounder-forløbet



Som det fremgår, havde langt størstedelen af virksomhederne en omsætning på under 250.000 kr. i InnoFounder-året. Det er ikke så overraskende i lyset af, at InnoFounder netop fokuserer på tidlige idéer, og at formålet er bringe idéerne frem til det stadium, hvor de er klar til at komme på markedet. Der er dog også tre deltagere (hold 1-5), der allerede under forløbet har realiseret en omsætning på mere end en million DKK.

Deltagerne på hold 1-5 er endvidere blevet bedt om at angive antallet af kunder, som de har haft frem til afslutningen på InnoFounder-forløbet. Resultatet er vist i figur 5.

Figur 5. Antal kunder under InnoFounder-forløbet



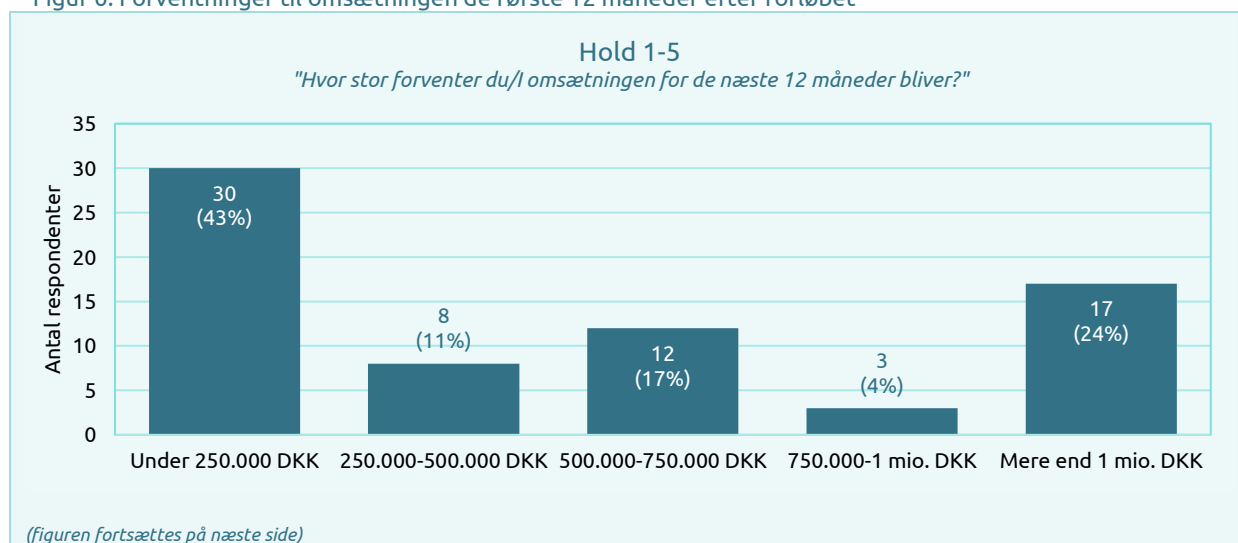
Figuren viser, at et flertal faktisk har kunder under forløbet. Hele 18 % angiver endvidere, at de har haft mere end 100 kunder. Selv om omsætningen i de fleste virksomheder har været beskedent i InnoFounder-perioden, er der således tegn på, at mange er begyndt at opbygge en betydelig kundeportefølje.

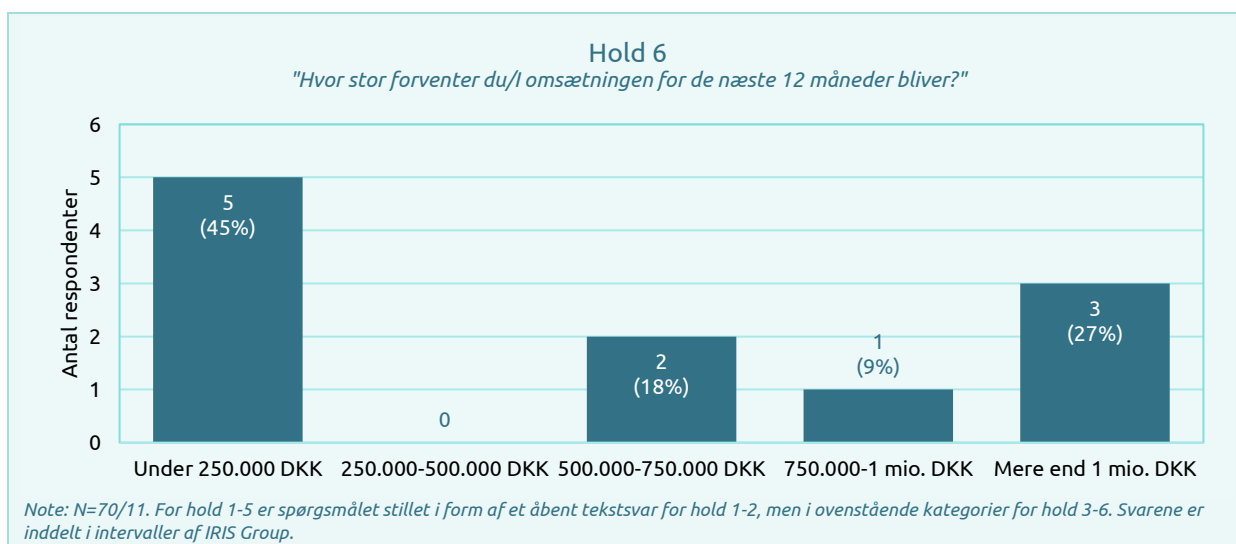
Det skal understreges, at det er svært at sammenligne på tværs af virksomheder, idet virksomheder på forbrugsmarkedet typisk skal have langt flere kunder end virksomheder på B2B-markedet for at realisere en given omsætning. Men figuren viser, at InnoFounderne i høj grad har kunder, når de exit'er InnoFounder.

Virksomhederne er optimistiske i deres forventninger til fremtidig omsætning – især på langt sigt

Deltagerne er endvidere ved slutevalueringen blevet bedt om at angive deres forventninger til virksomhedernes fremtidige omsætning. Hold 1-5 samt hold 6 har i den sammenhæng angivet deres forventninger til omsætningen i de første 12 måneder efter forløbet. Resultaterne fremgår af figur 6.

Figur 6. Forventninger til omsætningen de første 12 måneder efter forløbet





Figuren viser et blandet billede, hvor knapt halvdelen fortsat forventer under 250.000 i årlig omsætning, mens hovedparten af de øvrige virksomheder forventer, at omsætningen kommer til at overstige 1 mio. kr. årligt efter deres InnoFounder-exit. Billedet er nogenlunde det samme for hold 6 som for de tidligere hold under ét.

Tallene kan bl.a. afspejle, at nogle virksomheder har produkter og idéer med en længere time-to-market tid end andre. Men der kan naturligvis også være en gruppe af virksomheder, der har udfordringer med at kommercialisere deres idéer.

Endelig er hold 7 blevet bedt om at angive deres forventninger til virksomhedens omsætning helt fremme i 2023 – det vil sige 4-5 år efter forløbets afslutning. Svarene fremgår af figur 7.

Figur 7. Forventninger til omsætningen i år 2023 (hold 7)



Figuren viser, at deltagerne generelt er meget optimistiske omkring udviklingen i omsætningen. Bortset fra en enkelt virksomhed ligger forventningerne i spændet fra 8 mio. kr. til hele 2 mia. kr. i årlig omsætning. Tallene er naturligvis mere udtryk for ambitioner og optimisme, end de udtrykker en realistisk forventning til virksomhedernes samlede performance om 4-5 år. Men de indikerer også, at de relativt beskedne forventninger til omsætningen i året efter InnoFounder-forløbet, jf. figur 6, i mange virksomheder mere er udtryk for en forventning om en vis time-to-market tid end beskedne potientialevurderinger.

*"På kort sigt er vores firma stort set i stand til at være bæredygtigt."*

InnoFounder, hold 6 (oversat fra engelsk)

*"Vi kan generere den nødvendige omsætning fra klientopgaver, og søger nu efter offentlig finansiering"*

InnoFounder, hold 6 (oversat fra engelsk)



## 3.3 Medarbejdere

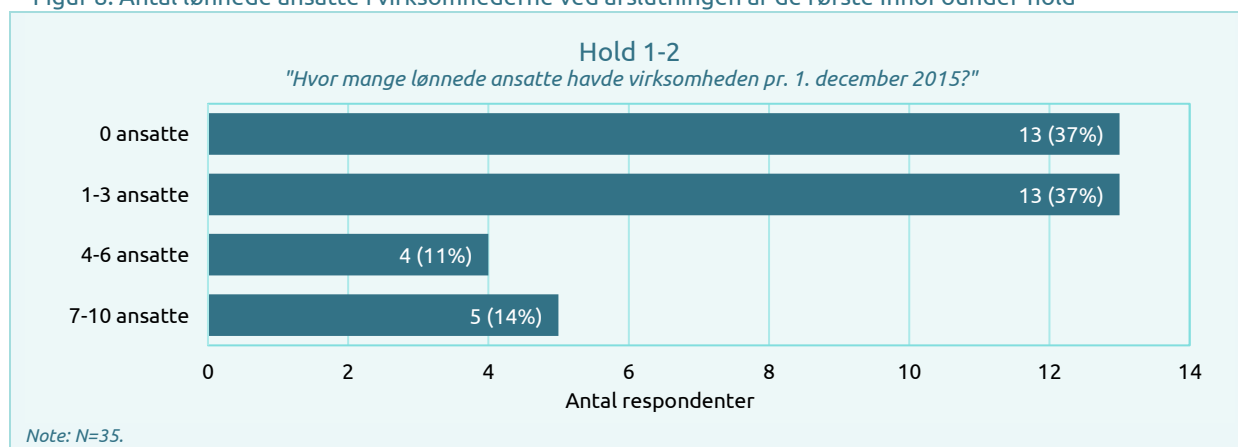
Deltagerne er i slutevalueringen blevet bedt om at angive, hvor mange medarbejdere de havde ved forløbets afslutning, og hvordan medarbejderne fordeler sig på lønnede og ulønnede samt på fastansatte og løst tilknyttede. Det giver en yderligere indikation af, hvor langt virksomhederne er kommet i forhold til at opnå fodfæste på markedet.

Der har i de forskellige perioder været forskellige tilgange til, hvordan deltagerne har skulle opgøre antallet af ansatte. De første to hold er blot blevet bedt om at angive det samlede antal ansatte (uden at skulle angive, om de ansatte er ansat på fuld tid eller deltid, og uden at det har været præciseret, om stifterne skulle tælles med), mens deltagerne fra hold 3 og frem har skulle angive henholdsvis fuldtids- og deltidsansatte.

De fleste virksomhederne havde ansat medarbejdere i perioden hvor de var en del af InnoFounder-programmet

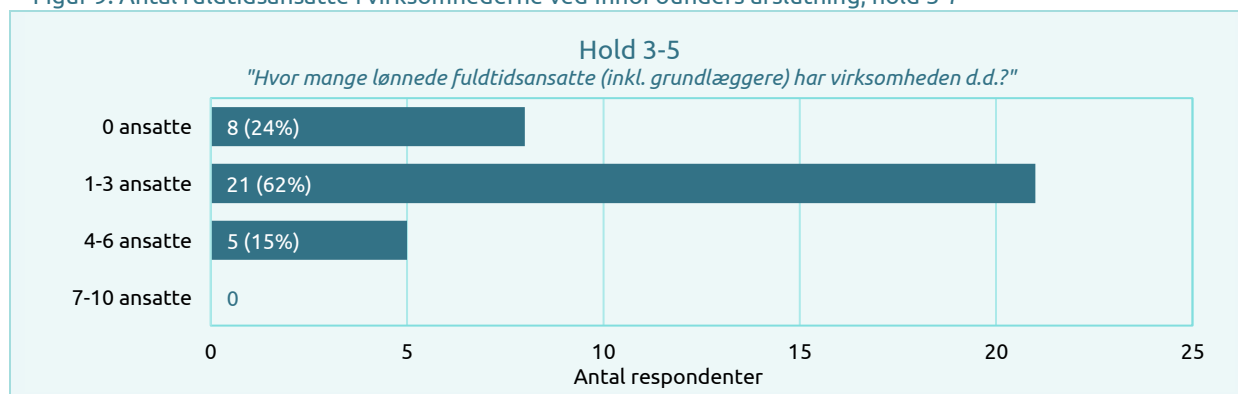
Figur 8 viser det samlede antal ansatte medarbejdere ved afslutningen af InnoFounder for de to første hold.

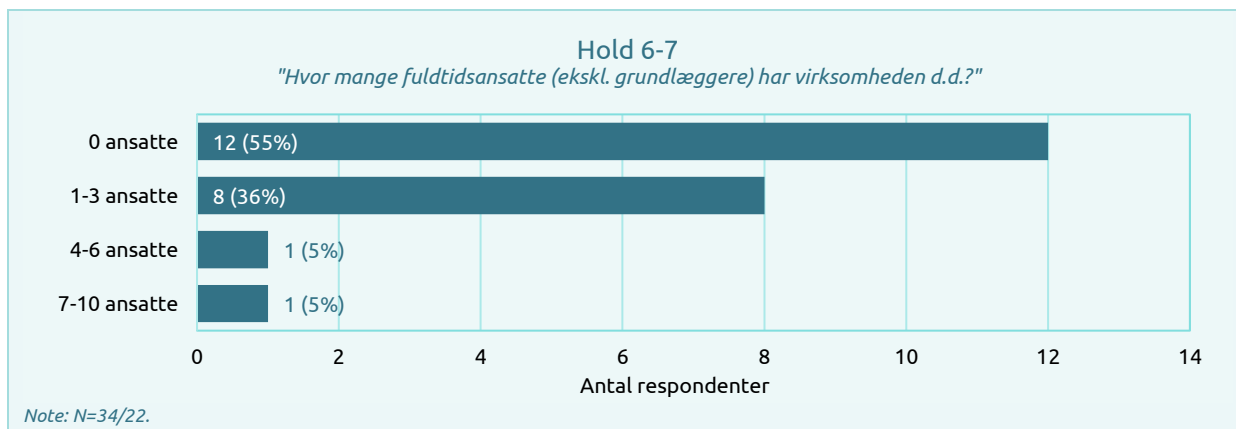
Figur 8. Antal lønnede ansatte i virksomhederne ved afslutningen af de første InnoFounder-hold



Figur 9 herunder viser herefter antal ansatte på fuld tid for de resterende hold, idet grundlæggere er talt med for hold 3-5, men ikke for hold 6-7.

Figur 9. Antal fuldtidsansatte i virksomhederne ved InnoFounders afslutning, hold 3-7





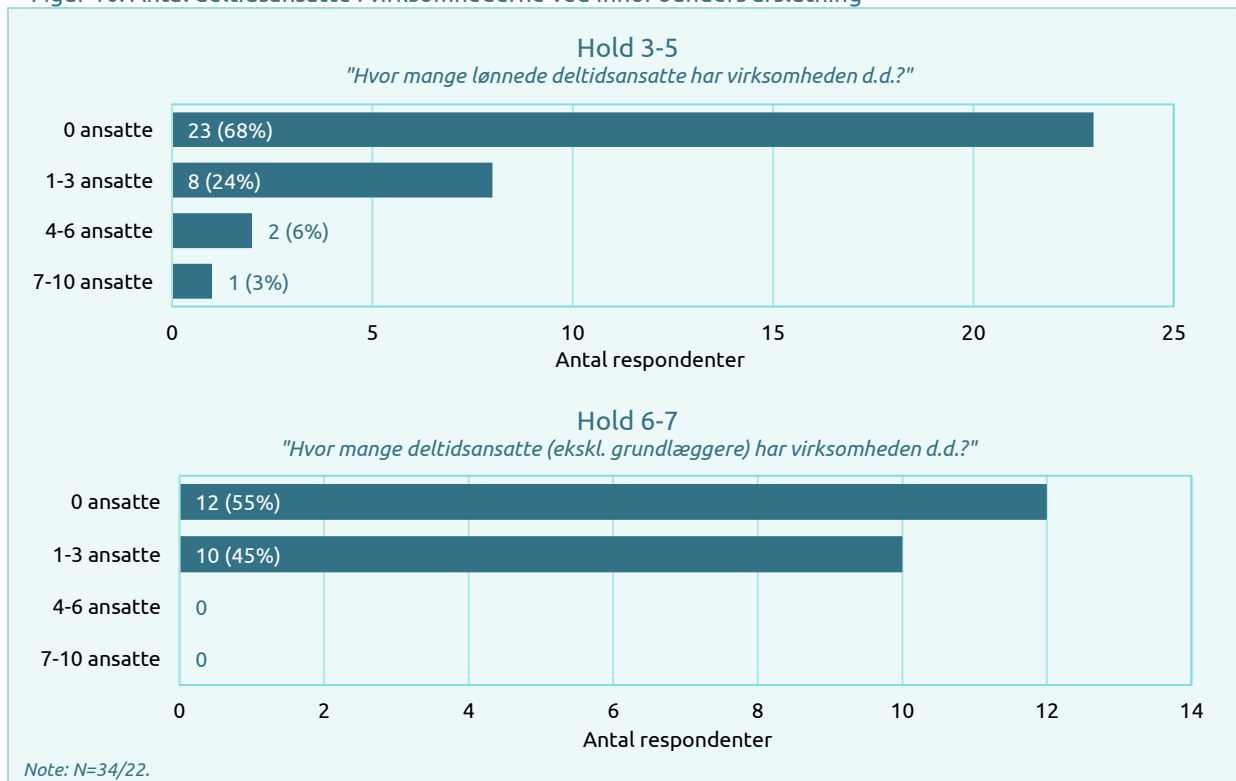
De forskellige måder at spørge på gør det svært at sammenligne tallene på tværs af hold. Men samlet peger besvarelser på, at langt de fleste virksomheder har 1-3 ansatte på fuld tid, når grundlæggerne tælles med. Samtidig viser besvarelserne for hold 6-7, at en del InnoFoundere (ca. halvdelen) ved forløbets afslutning også har ansat medarbejdere ud over stifterne. Igen er dette en indikation af, at væsentlige del af iværksætterne er godt i gang med at bygge virksomhed.

For hold 1-5 indikerede 46 ud af 67 virksomheder (69 pct.), at de havde konkrete planer om at ansætte (flere) medarbejdere. Mange havde planer ansætte en softwaremedarbejder eller personer med andre teknologiske spidskompetencer.

Svarene på de åbne spørgsmål fra hold 7 viser, at antallet af fuldtidsansatte samlet er steget under forløbet. En enkelt virksomhed er gået fra 2 helt op til 10 fuldtidsansatte.

Der er også en del virksomheder, der ansætter medarbejdere på deltid, som det fremgår af figur 10.

Figur 10. Antal deltidsansatte i virksomhederne ved InnoFounders afslutning

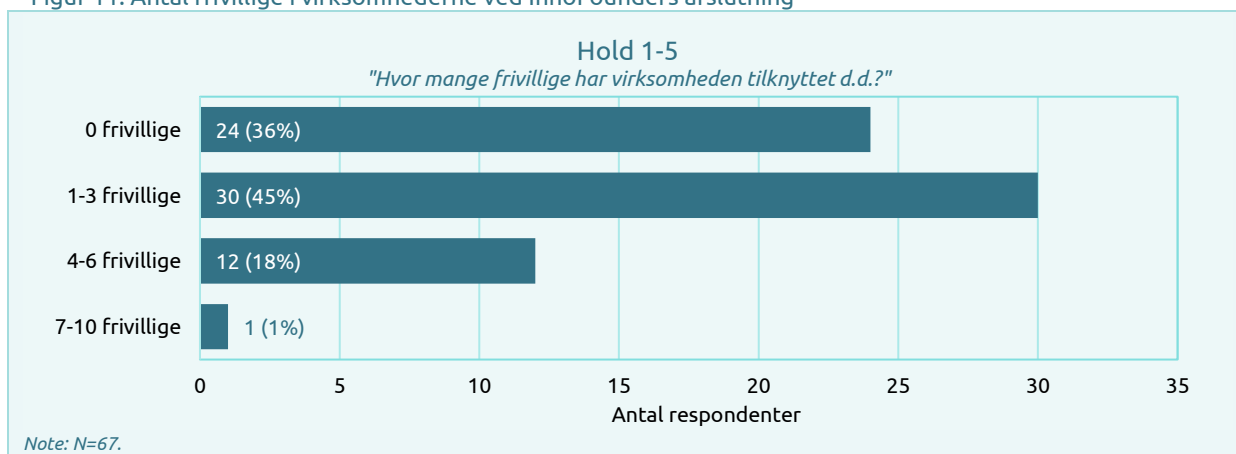


Som det fremgår, havde lidt over hver tredje virksomhed ved forløbets afslutning mindst én deltidsansat.



Der er også et flertal af InnoFoundere, der har frivillige tilknyttet virksomheden. Det vil sige personer i form af ægtefæller, sparringspartnere, forskere mv., der bidrager med at hjælpe virksomheden i gang i opstartsfasen. Det fremgår af nedenstående figur, der dog kun omfatter hold 1-5 (hold 6-7 er ikke blevet stillet dette spørgsmål).

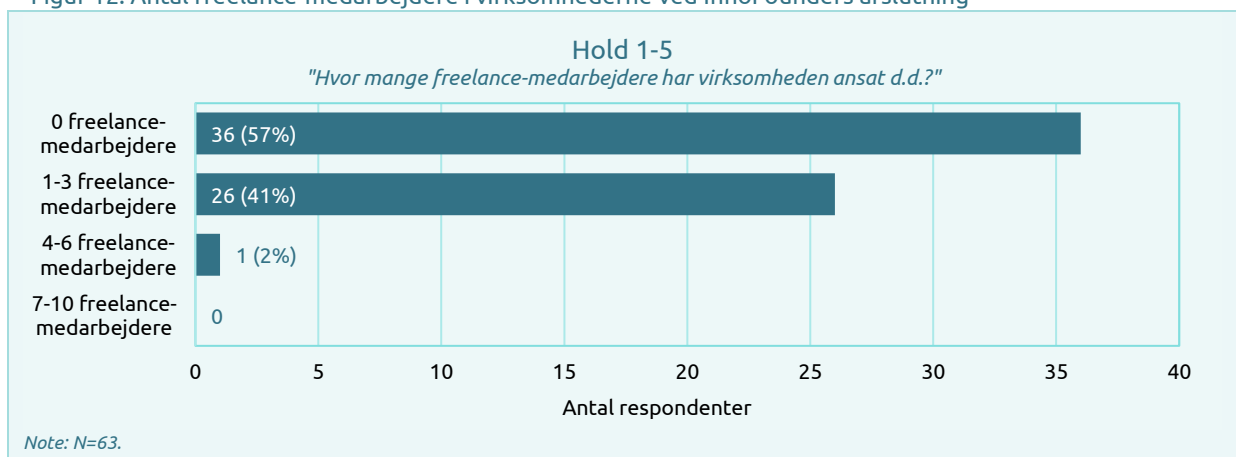
Figur 11. Antal frivillige i virksomhederne ved InnoFounders afslutning

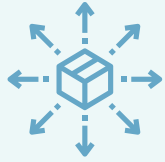


Som det fremgår, havde de fleste (45 pct.) 1-3 frivillige tilknyttet, mens knapt hver femte havde over fire frivillige tilknyttet. Det illustrerer, at der generelt er mange personer, der engagerer sig i at give virksomhederne en god start.

Endelig er der også en del InnoFoundere, der har tilknyttet personer på freelancebasis. Det kan give større fleksibilitet i forhold til at op- og nedskalere bemandingen og i forhold til at tilknytte personer med specialistkompetencer på særlige tidspunkter i virksomhedens udvikling. Som figuren viser havde knapt halvdelen af virksomhederne på de fem første hold freelance-medarbejdere tilknyttet ved forløbets afslutning.

Figur 12. Antal freelance-medarbejdere i virksomhederne ved InnoFounders afslutning





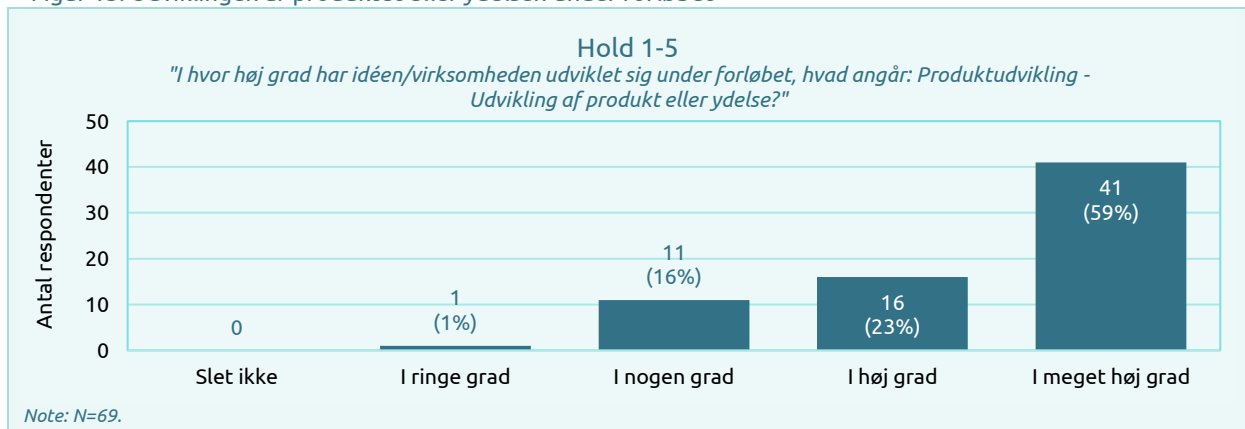
## 3.4 Virksomheds- og produktudvikling

Dette afsnit fokuserer på, hvordan InnoFounder-forløbene mere konkret bidrager til virksomhedernes udvikling, herunder produkt- og forretningsudvikling.

Størstedelen af InnoFounder-deltagerne vurderer, at forløbet bidrager til produkt- og forretningsudvikling

Figur 13 viser, hvordan deltagerne på hold 1-5 har vurderet udviklingen i deres produkter eller ydelser under forløbet. Deyt vil sige, om kerneproduktet eller kerneydelserne er blevet forbedret eller styrket i forløbet.

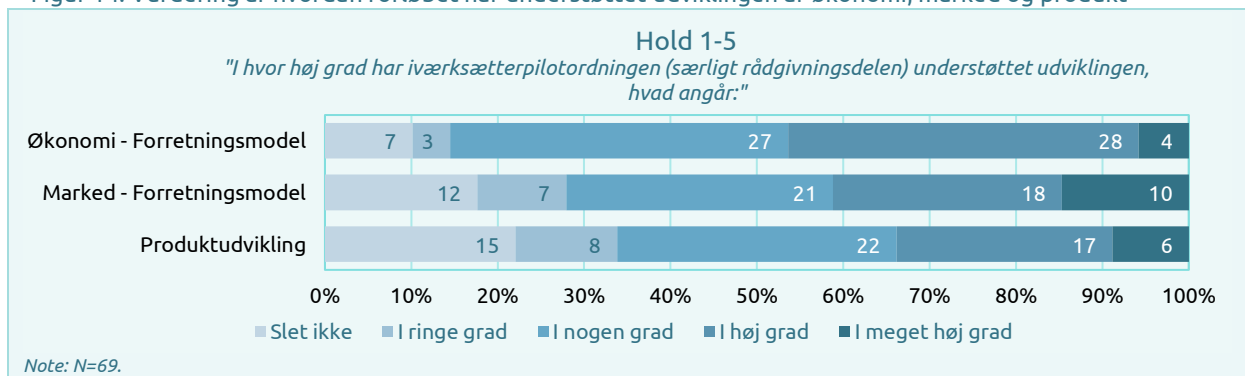
Figur 13. Udviklingen af produktet eller ydelserne under forløbet



Det fremgår, at langt hovedparten (82 pct.) i enten høj eller meget høj grad vurderer, at der er sket en positiv udvikling i deres produkt eller ydelse under InnoFounder. Hele 59 pct. har endda vurderet, at virksomhedens produkt eller ydelse udviklede sig i meget høj grad under forløbet.

Dette resultat er dog ikke så overraskende, da det i udgangspunkt må forventes, at de fleste nyetablerede virksomheder i opstartsårene arbejder med at udvikle deres produkt eller ydelser. Mere interessant er det at afklare, om InnoFounder-forløbet har haft en effekt på produktudviklingen. Hold 1-5 er i den sammenhæng blevet bedt om at angive den betydning, som forløbet har haft både på produktudviklingen og på udviklingen i forretningsmodellen. Svarene fremgår af figur 14.

Figur 14. Vurdering af hvordan forløbet har understøttet udviklingen af økonomi, marked og produkt



I forlængelse af resultaterne i figur 13 viser den nederste søjle i figuren, at forløbet har spillet en vigtig rolle for den realiserede udvikling i produkterne (eller ydelserne). Ca. 65 pct. svarer, at forløbet i nogen, høj eller meget høj grad har understøttet produktudviklingen. Samtidig viser figuren, at en endnu højere andel vurderer, at forløbet har bidraget til at styrke virksomhederne inden for økonomi og marked.

*"Vi har haft mulighed for at fokusere på produktudvikling og vores virksomhed frem for at skulle rejse finansiering konstant."*

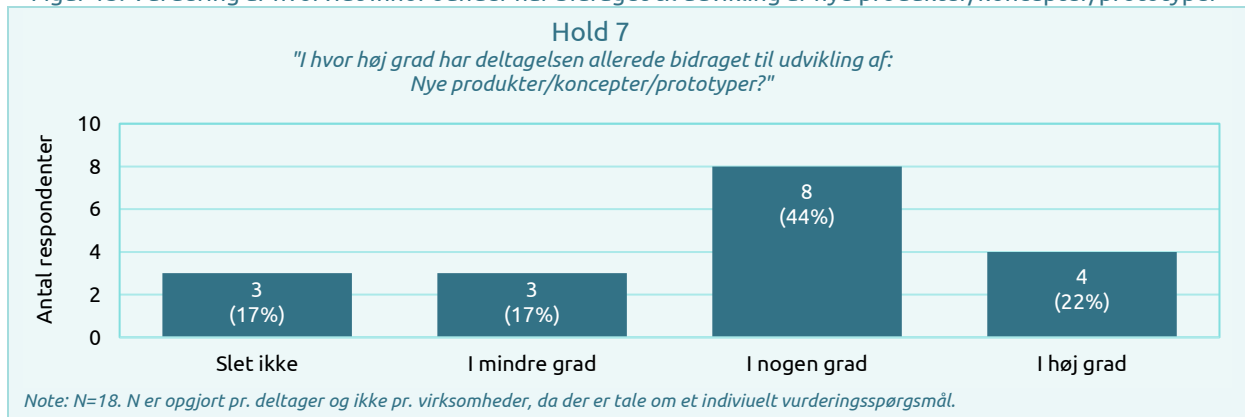
InnoFounder, hold 7 (oversat fra engelsk)

*"Hvis vi ikke havde fået IVP (Iværksætterpilotordningen/InnoFounder), så havde vi set frem til 3-5 års udvikling, og måske aldrig nået i mål."*

InnoFounder, hold 1

Billedet af de positive effekter på innovationen genfindes hos hold 7, der i deres slutevaluering er blevet spurgt om, hvorvidt InnoFounder har bidraget til udvikling af nye produkter, koncepter eller prototyper, jf. figur 15.

Figur 15. Vurdering af hvorvidt InnoFounder har bidraget til udvikling af nye produkter/koncepter/prototyper



Hovedparten (ca. 2/3) af deltagerne på dette hold vurderer, at InnoFounder i nogen eller høj grad har bidraget til udvikling af nye produkter eller prototyper. Andelen er en smule lavere end i figur 17, men det skal understreges, at spørgsmålet er stillet lidt anderledes, og at svarene derfor ikke er fuldt sammenlignelige<sup>4</sup>.

Samlet viser figur 13-15, at deltagerne alt i alt er meget positive i deres vurderinger af InnoFounders effekter på både innovation og forretningsudvikling. Det samlede billede er således, at InnoFounder har bidraget til både den opnåede omsætning i de virksomheder, der har realiseret omsætning, og ikke mindst til de positive, langsigtede forventninger til udviklingen i omsætningen.

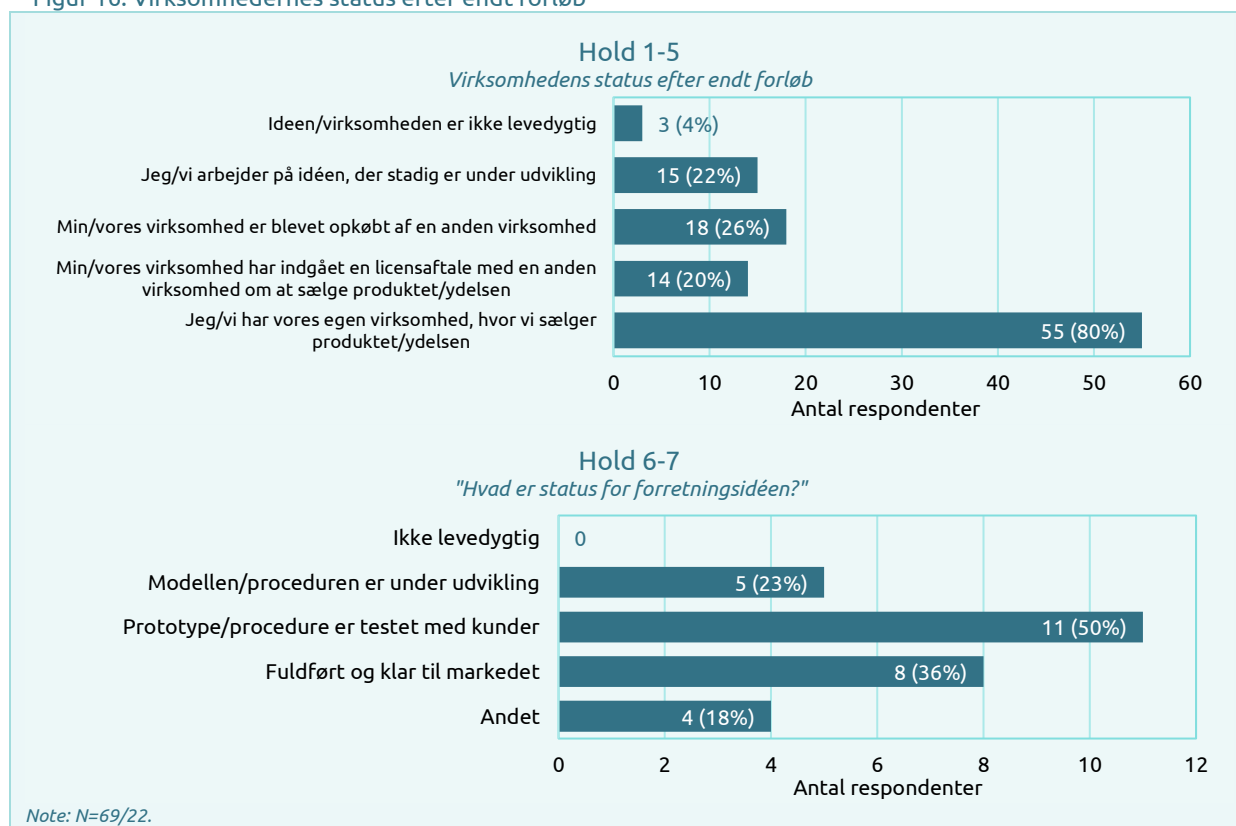
**Størstedelen af deltagerne vurderer at den Virksomheden er levedygtig efter det endte forløb**

Endelig er deltagerne i slutevalueringerne blevet bedt om at angive en status for udviklingen af virksomheden, og hvad de ser som det mest realistiske fremtidsscenario (dog kun hold 6-7). For spørgsmålene gælder, at deltagerne har haft flere valgmuligheder, hvorfor procenterne summer til mere end 100 pct.

Figur 16 viser svarene på de stillede spørgsmål vedrørende virksomhedernes status ved InnoFounder-forløbets afslutning. Som det fremgår, fokuserede spørgsmålet til hold 1-5 på virksomhedens generelle status, mens spørgsmålet til hold 6-7 fokuserede på status for udvikling af idéen. De belyser således forskellige elementer i virksomhedens status og udvikling.

<sup>4</sup> De fleste iværksættere går ind i et forløb som InnoFounder med en konkret idé eller måske en første prototype. Målet er derfor ikke altid at udvikle nye produkter, men at videreudvikle og forbedre idéen/produktet.

Figur 16. Virksomhedernes status efter endt forløb

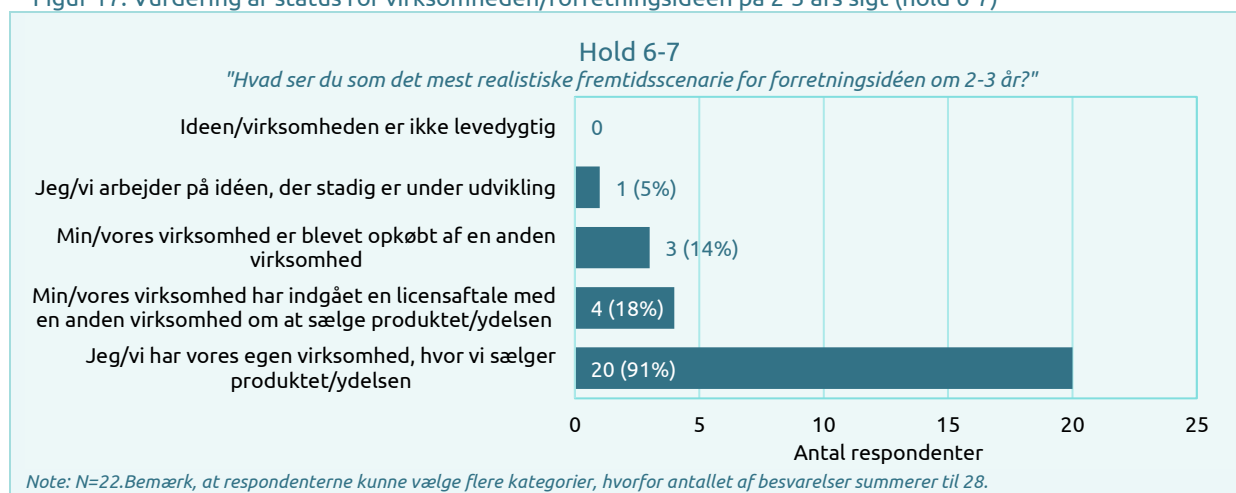


Den øverste del af figuren (hold 1-5) viser, at et flertal af deltagerne ved forløbets afslutning endnu drev virksomhed og samtidig havde produkter på markedet. Herudover er der omkring 1/7 af alle virksomheder, der henholdsvis har solgt virksomheden, indgået en licensaftale og stadig arbejder med at bringe produkter på markedet.

Den nederste del af figuren (hold 6-7) antyder, at deltagerne på de to sidste hold gennemsnitligt set ikke var helt lige så langt som deltagerne på hold 1-5 ved forløbets afslutning. Således havde kun 36 pct. et produkt eller en ydelse, der var klar til markedet. Til gengæld er mange nået til det stadium, hvor de har testet fx en prototype hos kunder eller potentielle kunder.

Mens deltagerne på hold 6-7 (modsat hold 1-5) ikke blev spurgt til virksomhedens status ved InnoFounders afslutning, blev de til gengæld spurgt til deres forventning til virksomhedens/forretningsidéens status på 2-3 års sigt. Svarene fremgår af figuren neden for.

Figur 17. Vurdering af status for virksomheden/forretningsidéen på 2-3 års sigt (hold 6-7)



Det fremgår, at ni ud af ti forventer fortsat at drive virksomhed og sælge produkter/ydelser. Heraf er der nogle, der forventer at have dele af virksomheden fra eller indgået licensaftale om salg af produktet.

Langt størstedelen (91 pct.) af InnoFounderne har angivet, at de om 2-3 år regner med, at deres forretningsidé har udmøntet sig i egen virksomhed, hvor de sælger deres produkt eller ydelse.

Det samlede billede er således, at langt de fleste InnoFoundere er godt i gang med at skabe en forretning og ser positivt på deres muligheder for at nå markedet. Samtidig er der et flertal, der vurderer, at forløbet bidrager positivt til denne udvikling – både ved at styrke forretningsmodellen og produktudviklingen.



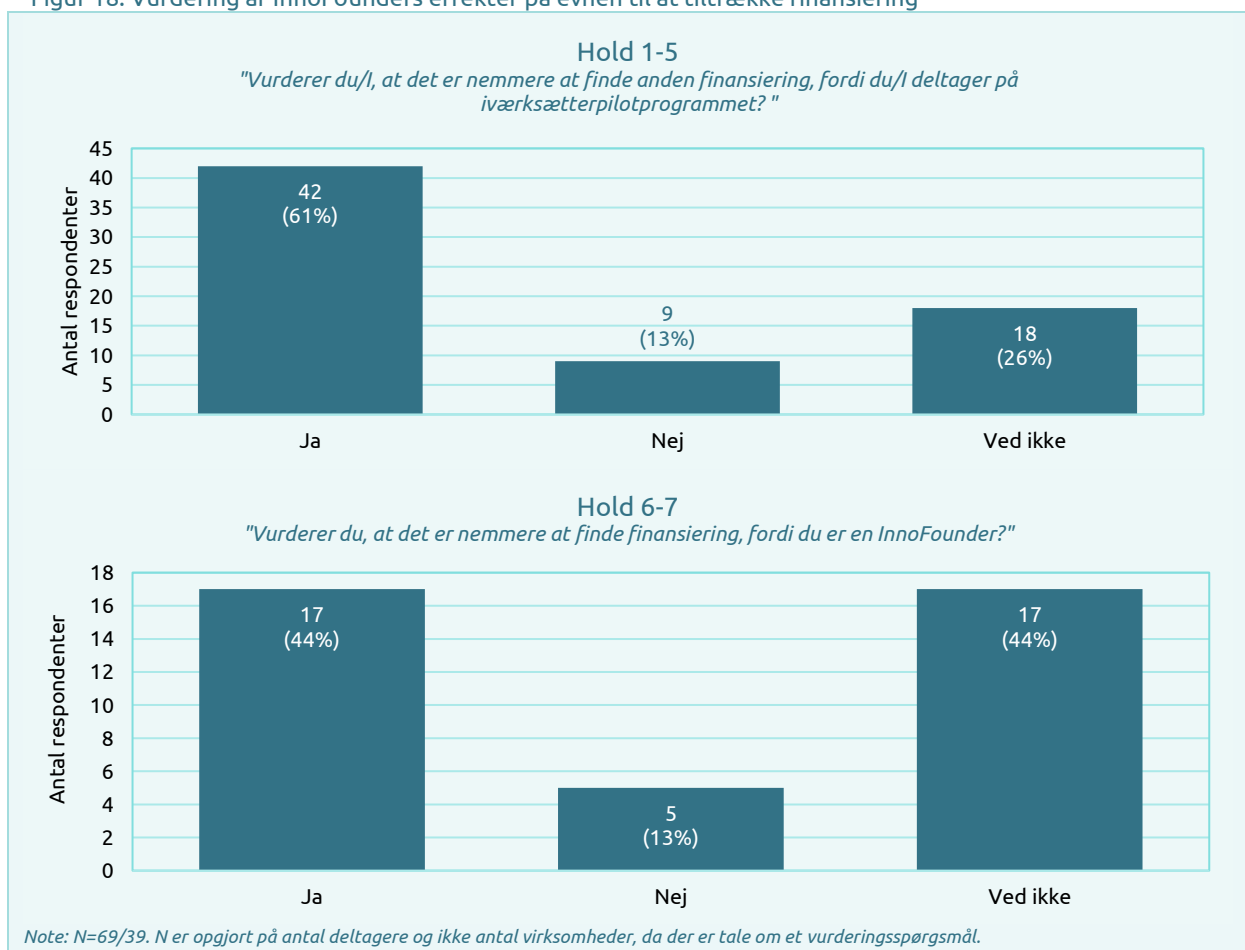
## 3.5 Tiltrukket kapital

Dette afsnit fokuserer på deltageres besvarelser på spørgsmålene vedrørende tiltrukket kapital ved forløbets afslutning. Spørgsmålene omhandler både, hvorvidt virksomhederne har tiltrukket kapital fra offentlige og private aktører, og om forløbene har styrket virksomhedernes/deltageres evne til at tiltrække kapital.

Størstedelen af deltagerne vurderer, at det er blevet nemmere at tiltrække kapital på grund af InnoFounder-forløbet

Figur 18 viser – for hver af de to hovedperioder – hvor stor en andel af deltagerne, der mener, at InnoFounder har styrket deres evner til at finde anden finansiering.

Figur 18. Vurdering af InnoFounders effekter på evnen til at tiltrække finansiering

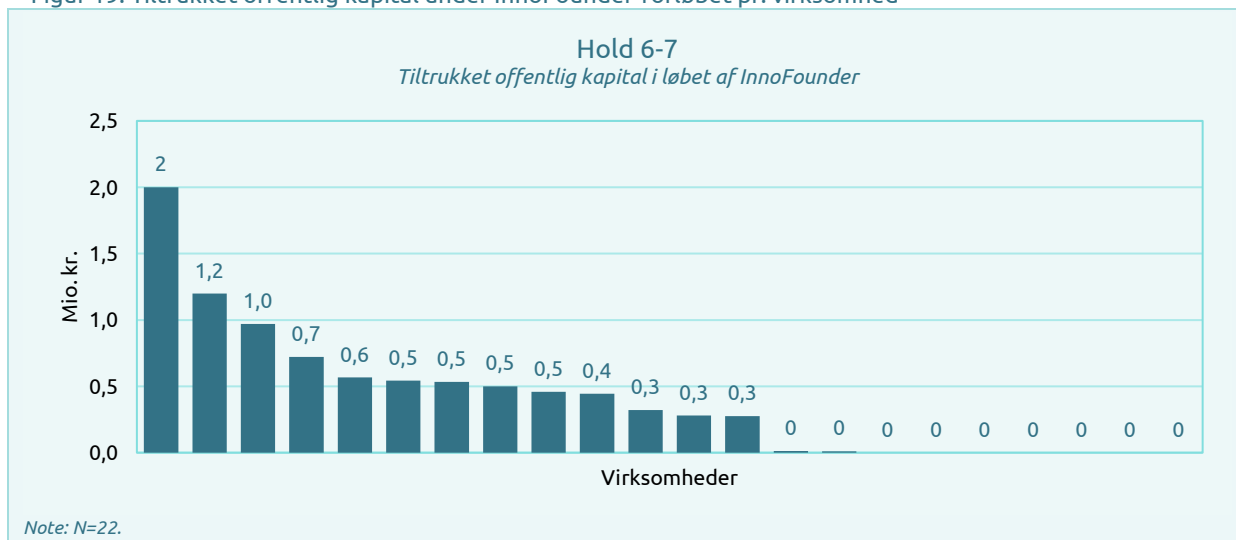


Figuren viser, at et flertal oplever, at det er blevet nemmere at tiltrække finansiering på grund af deltagelsen i InnoFounder. I alt 59 ud af de 108 deltagere, der har besvaret spørgsmålet, angiver at InnoFounder har styrket deres evne til at tiltrække finansiering. Der er dog også relativt mange, der svarer "ved ikke" i specielt den sidste periode. Det sidste kan være udtryk for, at virksomhederne endnu ikke er kommet til en fase, hvor det har været relevant at tiltrække yderligere finansiering. Men det kan selvfølgelig også udtrykke en usikkerhed i forhold til, om de opbyggede kompetencer reelt styrker mulighederne for at tiltrække kapital.

Flere virksomheder er ved forløbets afslutning lykkedes med at tiltrække yderligere offentlig finansiering, mens færre har tiltrukket privat kapital.

Figur 19 herunder viser omfanget af tiltrukket offentlig kapital pr. virksomhed under InnoFounder-forløbet (hver søjle svarer til en virksomhed) for hold 6-7 (hold 1-5 er ikke blevet stillet dette spørgsmål). Tiltrukket offentlig kapital kan bl.a. komme fra Innovationsfondens InnoBooster-program eller de tidligere regionale tilskudsordninger under de regionale vækstfora.

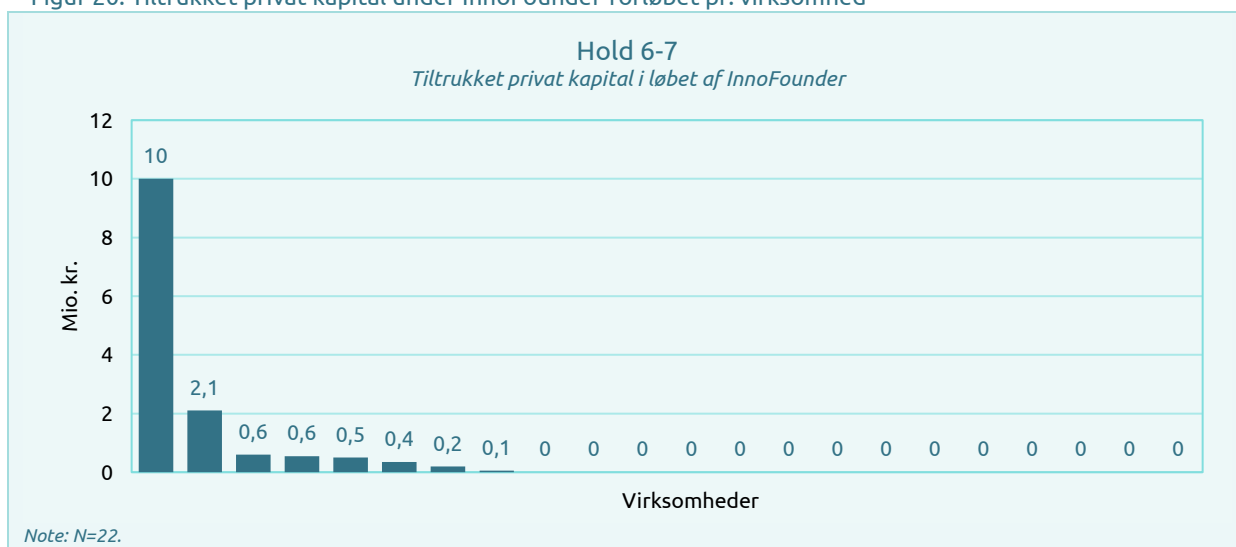
Figur 19. Tiltrukket offentlig kapital under InnoFounder-forløbet pr. virksomhed



Figuren viser, at et flertal har tiltrukket offentlig kapital, og at det højeste beløb er 2 mio. kr. I alt har 13 af de 22 deltagende virksomheder tiltrukket yderligere offentlig kapital (ud over InnoFounder-stipendiet) under forløbet. Figuren viser endvidere, at det typiske beløb ligger i størrelsesordenen 0,5 mio. kr.

Figur 20 viser endvidere, hvor meget privat kapital deltagerne på hold 6-7 tiltrak under InnoFounder-forløbet.

Figur 20. Tiltrukket privat kapital under InnoFounder-forløbet pr. virksomhed



Som det fremgår, er den private kapital koncentreret på færre (otte) virksomheder. 83 pct. af den tiltrukne kapital er endvidere samlet på to virksomheder. Størstedelen af iværksættervirksomhederne har endnu ikke tiltrukket privat kapital, hvilket skal ses i lyset af, at der er tale om unge virksomheder, hvoraf mange endnu ikke er så langt fremme i deres go-to-market strategier. Det kan betyde, at risikoen stadig er for stor for private investorer, og at den offentlige kapital netop har til formål at bringe idéerne til et stadium, hvor de kan tiltrække privat kapital.

# 4 Organisatorisk værdiskabelse



Kompetenceudvikling



Netværk



## 4.1 Sammenfatning

Denne del af evalueringen fokuserer på den midterste del af effektkæden fra afsnit 2. Det vil sige den værdi, som InnoFounder-forløbet har skabt for deltagerne i form af styrkede kompetencer og et stærkere netværk. Det er bl.a. denne værdiskabelse, der danner grundlag for de opnåede resultater, som blev analyseret i afsnit 3.

På det overordnede niveau viser afsnittet, at InnoFounder har modnet de deltagende iværksættere, og at de er blevet bedre til at skabe netværk og har fået løftet deres kompetencer.

Evalueringen viser, at InnoFounder bidrager til at styrke deltageres *kompetencer* på en bred vifte af områder. Deltagerne oplever både at få styrket deres kompetencer inden for produktudvikling, forretningsudvikling, drift, go-to-market strategier og kapitalfremskaffelse. Der er også mange, der peger på, at forløbet bidrager med ny viden og inspiration. Et flertal af deltagerne har således oplevet en styrkelse af deres kompetencer inden for alle de områder, der er spurgt ind til i slutevalueringerne.

I forhold til *netværksskabelse* fokuserer evalueringen både på værdien af det startup-netværk, som iværksætterne bliver en del af, og på forløbets betydning for opbygning af netværk til kunder, samarbejdspartnere, mv.

Langt de fleste deltagere angiver, at netværket til andre iværksættere er brugbart og bidrager til iværksætteridéens og virksomhedens fremdrift. Der er dog også forskelle, der peger i retning af, at nogle InnoFoundere tillægger netværket til andre InnoFoundere større vægt end andre.

Evalueringen viser også, at et stort flertal af deltagerne får styrket og udvidet deres forretningsnetværk. InnoFounder giver således adgang til et større netværk af eksperter, investorer og kunder, der opleves som værdifuldt af mange deltagere. Der er også et klart flertal, der angiver, at InnoFounder har styrket deres evne til at skabe og anvende netværk.

Det samlede billede er således, at InnoFounder-forløbet har skabt høj værdi for langt de fleste deltagere – både i forhold til kompetenceudvikling og netværksskabelse. Der er dog på de seneste hold (6-7) et lille mindretal, der ikke oplever, at InnoFounder har levet op til forventningerne. Og det er et opmærksomhedspunkt, at InnoFounder trods de generelt flotte evalueringresultater på nogle punkter oplever et lille fald i tilfredsheden efter operatørskiftet (se også afsnit 5). Der kan dog også spores en tendens til lidt bedre resultater for hold 7 end for hold 6, hvilket kunne indikere, at en del af det lille fald i tilfredshed efter operatørskiftet kan hænge sammen med indkøring.



## 4.2 Kompetenceudvikling

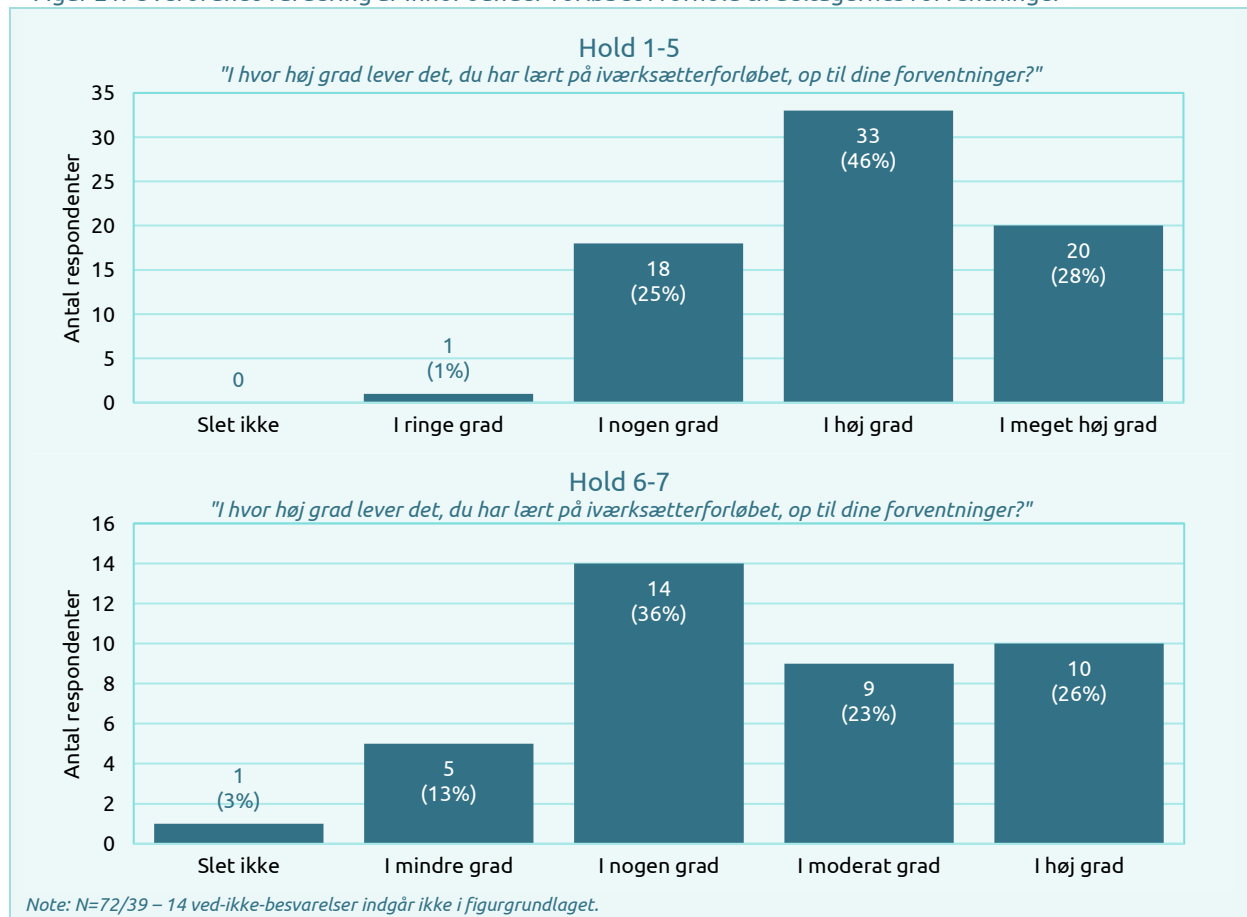
Dette afsnit fokuserer på læring og kompetenceudvikling. Der har i InnoFounders levetid været lidt forskellige formuleringer af spørgsmålene vedrørende kompetenceudvikling. Det betyder, at det er vanskeligt at sammenligne på tværs af tid og hold, og at rapporteringen af deltageres svar nogle steder er inddelt i tre perioder: Hold 1-5, hold 6 og hold 7.

Det overordnede billede er, at InnoFounder har levet op til de fleste deltagers forventninger til læring, og at størstedelen af deltagerne har udviklet deres kompetencer inden for flere vigtige områder.

Størstedelen af deltagerne vurderer, at forløbet i høj eller nogen grad har levet op til deres forventninger til læring

Deltagerne er på alle hold er i slutevalueringen blevet bedt om at angive i hvilken grad, at læringen i InnoFounder-forløbet har levet op til deres forventninger. Svarene fremgår af figur 21.

Figur 21. Overordnet vurdering af InnoFounder-forløbet i forhold til deltageres forventninger

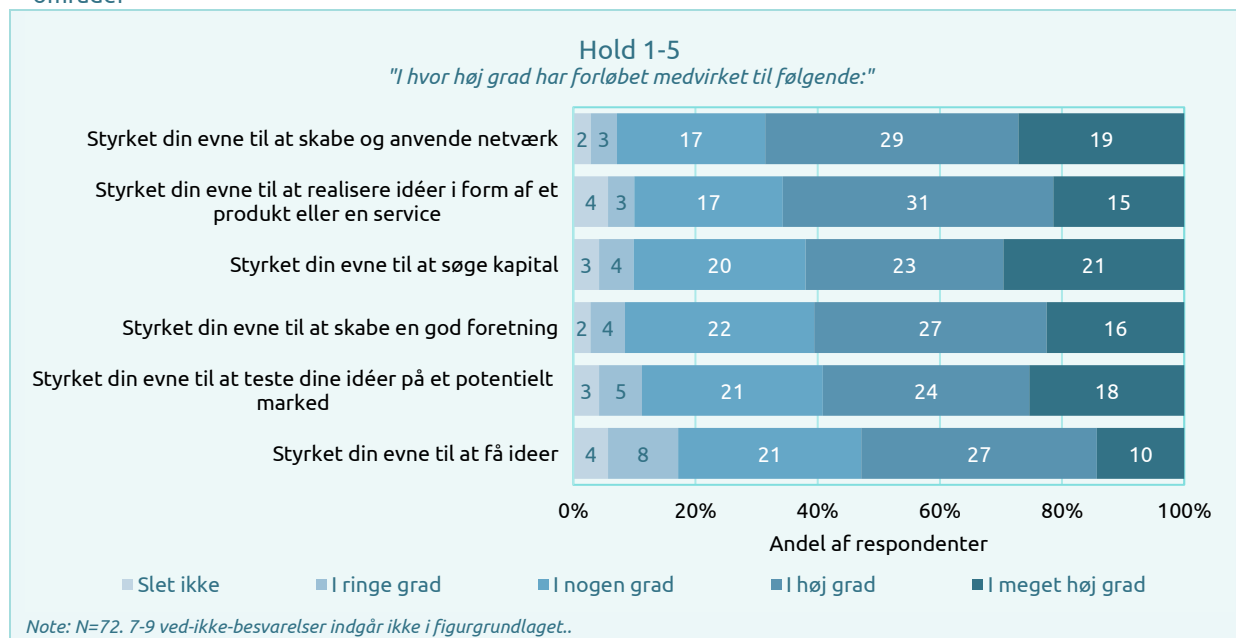


Figuren viser, at deltagerne generelt er positive. Der er kun ganske få, der angiver, at forløbet ikke har levet op til forventningerne. Samtidig er resultaterne lidt bedre for hold 1-5 end for hold 6-7. For hold 1-5 svarede 3/4 af alle deltagere, at InnoFounder i høj eller meget høj grad har levet op til forventningerne. For hold 6-7 svarer kun halvdelen i moderat/høj grad, mens den største andel på disse hold svarer "i nogen grad". Der er også en vis del af deltagerne på hold 6-7, der svarede til den utilfredse side ("i mindre grad" eller "slet ikke").

## Forløbet har i høj grad udviklet deltagernes iværksætterkompetencer

Deltagerne på hold 1-5 er endvidere blevet spurgt, hvorvidt InnoFounder har styrket deres kompetencer på en række forskellige områder, der er vigtige for at etablere og udvikle en virksomhed, jf. figur 22.

Figur 22. Deltagernes vurdering af hvorvidt forløbet har medvirket til kompetenceudvikling på forskellige områder



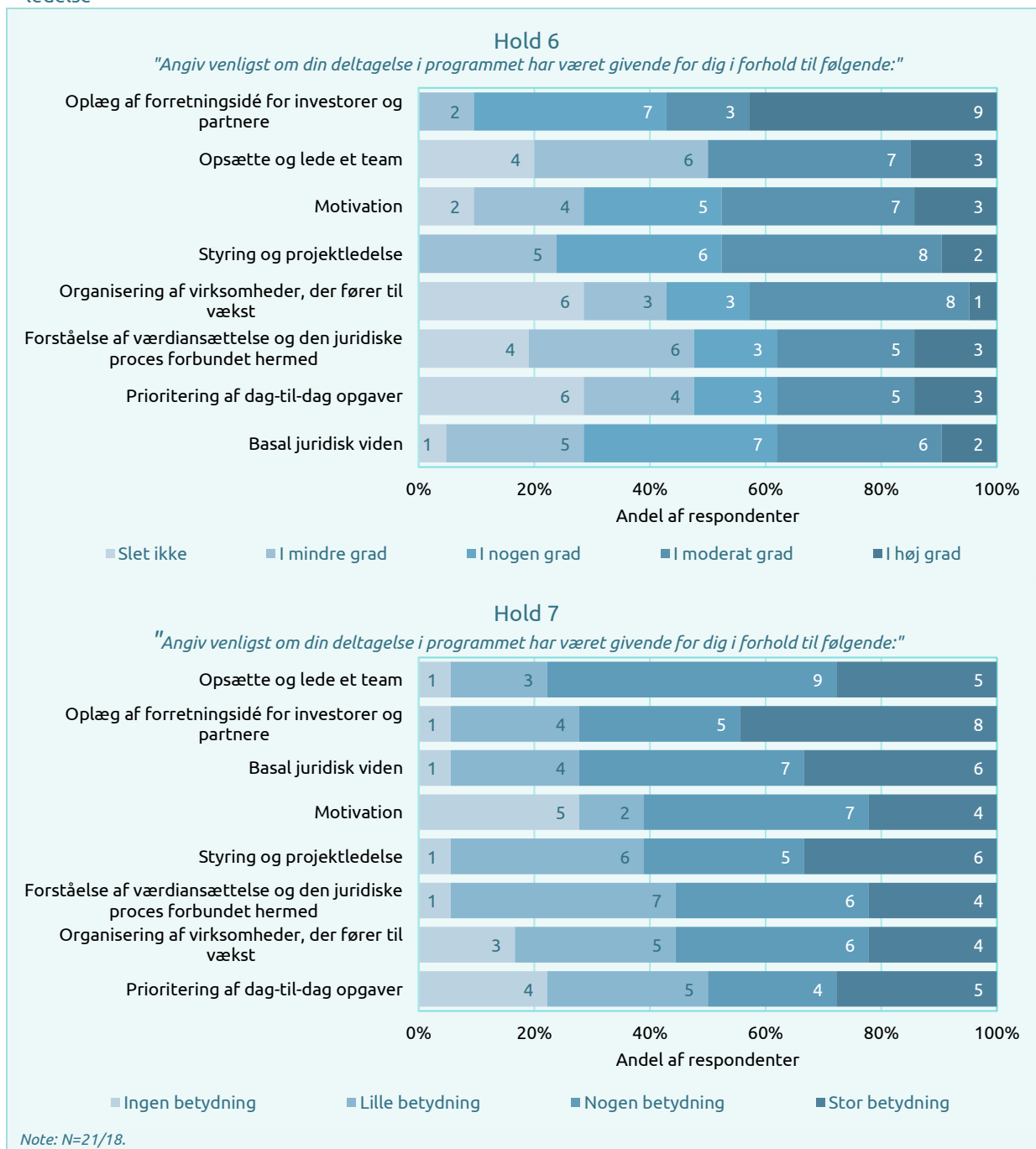
På samtlige områder angiver et flertal af deltagerne, at InnoFounder har styrket deres kompetencer. Der er meget små forskelle, men dog flere, der angiver, at InnoFounder bidrager til at styrke evnerne til at tiltrække kapital og skabe netværk end til at få nye idéer. Det falder godt i tråd med, at forløbets vigtigste formål er at bidrage til at bringe forretningsidéer frem til markedet.

*"Jeg må sige, at jeg har lært mere end jeg turde håbe på. Da jeg gik ind til forløbet, vidste jeg ikke, hvad jeg skulle forvente, men jeg har udviklet mine personlige kompetencer og værktøjskasse meget. For det er jeg taknemmelig. Disse kompetencer vil hjælpe mig i fremtiden."*

- InnoFounder, hold 7 (oversat fra engelsk)

Figuren på næste side viser fordelingen af svar på samme type spørgsmål for deltagere på hold 6-7. Som det fremgår, fokuserer spørgsmålene til disse hold i højere grad på ledelse og drift af virksomhederne.

Figur 23. Deltagernes vurdering af hvorvidt forløbet har medvirket til kompetenceudvikling inden for drift og ledelse



På alle områder gælder, at mindst halvdelen af InnoFounder-deltagerne i nogen grad har fået styrket deres kompetencer. Der er en tendens til, at flere deltagere får styrket deres kompetencer til at præsentere deres forretningsidéer for partnere og investorer end inden for ledelse, styring og drift. Samtidig er der en tendens til, at resultaterne er lidt bedre for hold 7 end for hold 6. Forskellene er dog ikke store, og det er et meget markant resultat, at en stor del af deltagerne får styrket deres kompetencer på en bred vifte af områder.

*"Workshoppen om ledelse og pitching var virkelig god og meget effektiv på grund af den meget praktiske tilgang til hver virksomheds behov og produkter."*

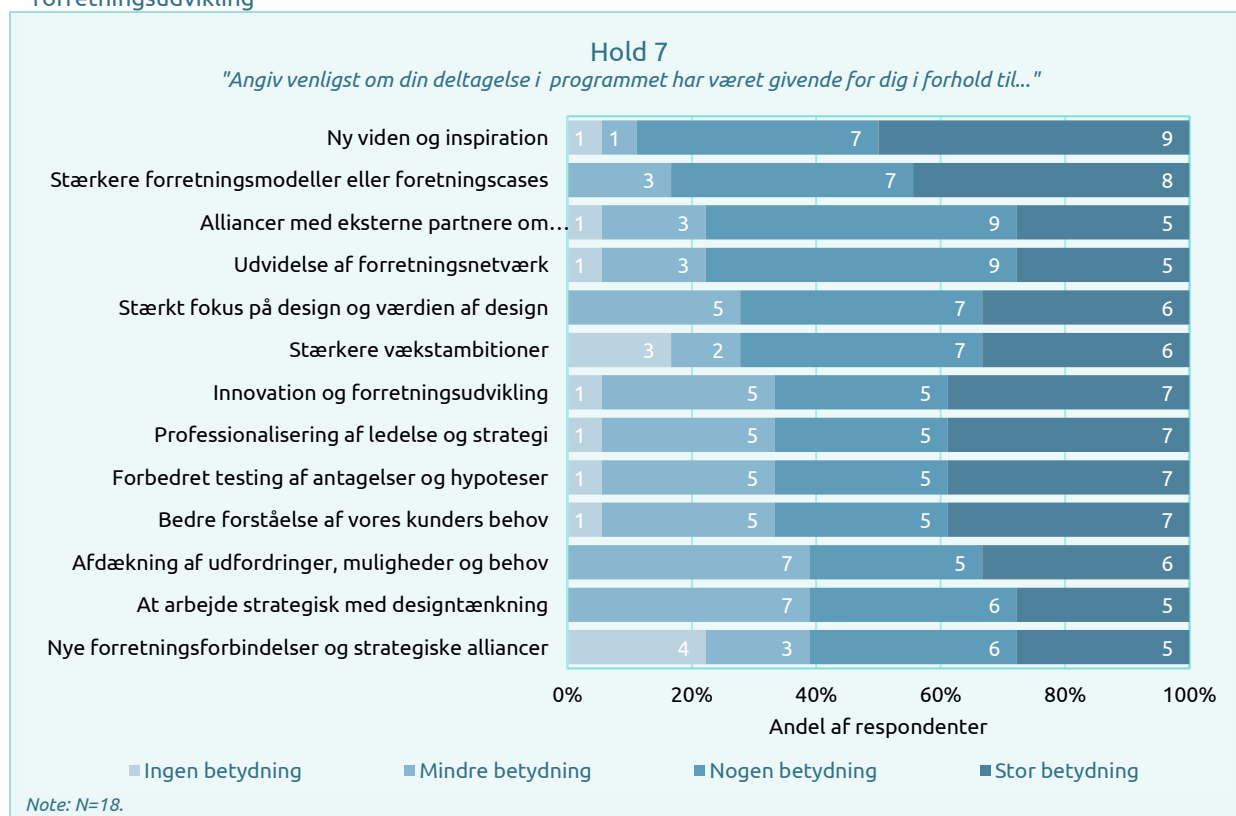
- InnoFounder, hold 6 (oversat fra engelsk)

*"Jeg var ret ny i den danske vækst/startup-verden før jeg kom med i forløbet, så det var en god læringskurve."*

- InnoFounder, hold 7 (oversat fra engelsk)

Endelig indeholdt spørgeskemaet til hold 7 spørgsmål til en række kompetencer relateret til strategi, markeds- og forretningsudvikling. Spørgsmålene og svarene er vist i figur 24.

Figur 24. Deltagernes vurdering af hvorvidt forløbet har været værdiskabende inden for strategi, ledelse og forretningsudvikling



Også på disse områder udtrykker et flertal af deltagerne sig positivt om udnyttet af InnoFounder. Der er ikke så store forskelle på tværs af områderne, men der er især mange deltagere, der har fået tilført viden og inspiration, og hvor forløbet har bidraget til stærkere forretningsmodeller og forretningscases. Igen er det bemærkelsesværdigt, at InnoFounder opleves som værdiskabende på en vifte af områder, der har betydning for udviklingen af virksomheden og for kommercialiseringen af forretningsidéerne.



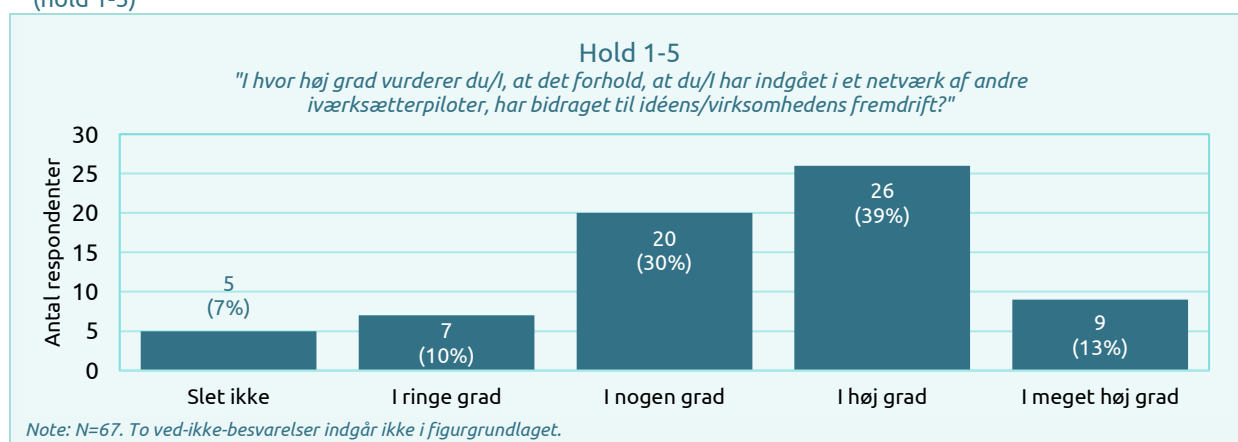
## 4.3 Netværk

Dette afsnit fokuserer på, hvordan InnoFounder bidrager til netværksskabelse, og hvad et stærkere netværk betyder for virksomhedernes fremdrift. Det fokuserer både på betydningen af netværket til andre iværksættere (InnoFoundere) og på InnoFounders betydning for udviklingen af deltagernes forretningsnetværk.

Deltagerne oplever generelt netværket med de øvrige InnoFoundere som brugbart og vigtigt

Figur 25 viser – for hold 1-5 – deltagernes oplevelse, hvorvidt netværket til andre InnoFoundere har bidraget til virksomhedens fremdrift og udvikling.

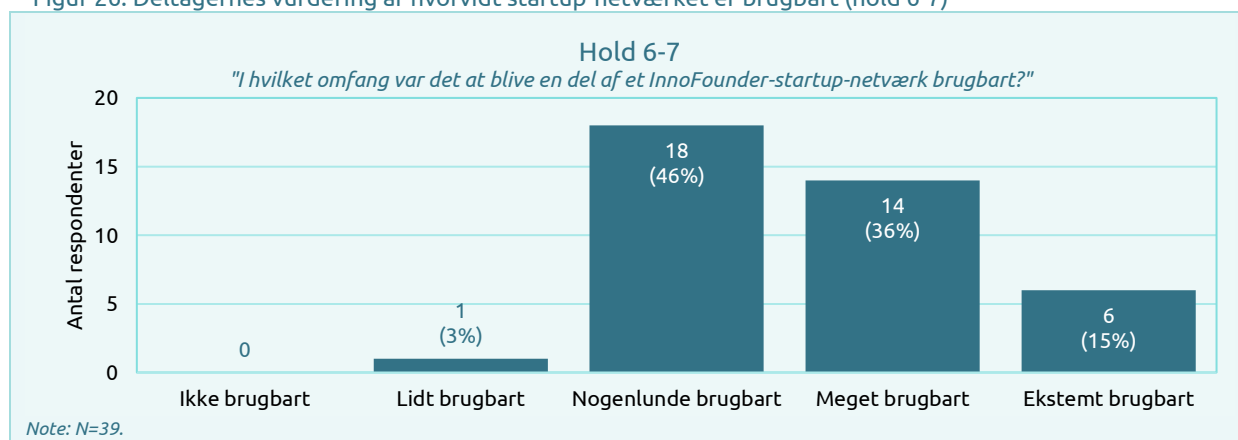
Figur 25. Deltagernes vurdering af hvorvidt InnoFounder-netværket har bidraget til virksomhedens fremdrift (hold 1-5)



Som det fremgår, vurderer ca. halvdelen af deltagerne, at netværket i høj eller meget høj grad har bidraget til idéens/virksomhedens fremdrift. Blot 17 pct. af deltagerne har angivet, at netværket i ringe grad eller slet ikke har bidraget til virksomhedens fremdrift. Fordelingen af svar giver dog også et billede af, at netværket til andre iværksættere tillægges større værdi af nogle InnoFoundere end af andre.

Et lignende spørgsmål er stillet til deltagerne på hold 6-7, jf. figur 26.

Figur 26. Deltagernes vurdering af hvorvidt startup-netværket er brugbart (hold 6-7)



Figuren viser, at netværket har skabt værdi for stort set alle deltagere på hold 6-7. Sammenlignet med hold 1-5 er der flere, der placerer sig i midterkategorien (nogenlunde brugbart), men til gengæld færre, der slet ikke vurderer, at InnoFounder har skabt værdi.

*"En af de andre InnoFounder-startups introducerede os til de patentkonsulenter, vi benytter i dag."*

- InnoFounder, hold 7 (oversat fra engelsk)

*"At udvide mit netværk har altid været en af mine svagheder, sammen med præsentationer. Men InnoFounder gjorde det godt i forhold til at stille muligheden til rådighed."*

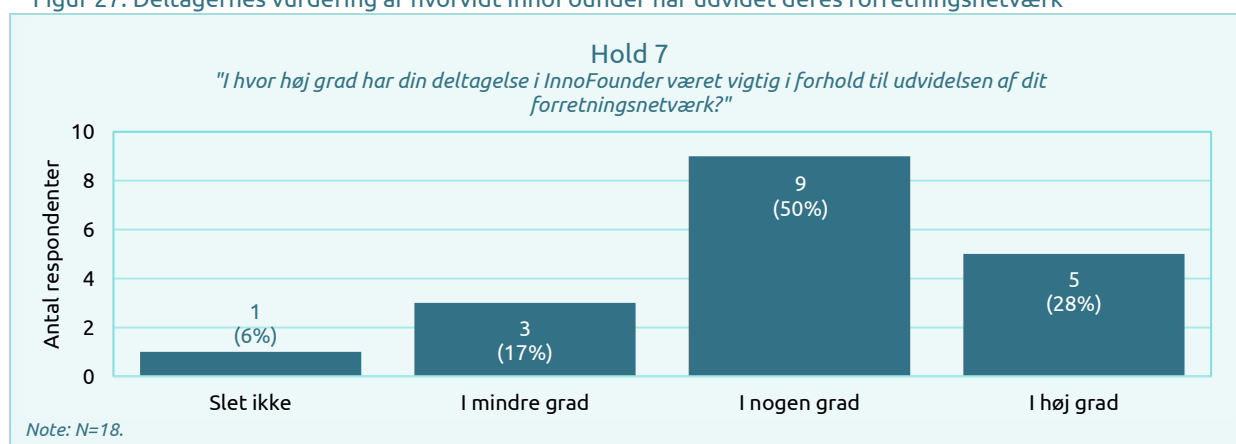
- InnoFounder, hold 6 (oversat fra engelsk)

*"De andre piloter er for vilde. Jeg sætter meget stort pris på det netværk og sparring der har været imellem os."*

- InnoFounder, hold 1

Til sidst viser figur 27 deltagernes vurdering af, hvorvidt deltagelsen i InnoFounder har været vigtig i forhold til at udvide virksomhedens forretningsnetværk (kunder, samarbejdspartnere, mv.). Spørgsmålet er kun stillet til deltagere på hold 7.

Figur 27. Deltagernes vurdering af hvorvidt InnoFounder har udvidet deres forretningsnetværk



Resultatet underbygger billedet af, at InnoFounder bidrager til at skabe et stærkere netværk om virksomhederne, idet næsten fire ud af fem deltagere svarede positivt (i nogen/høj grad) på spørgsmålet. Det er dog kun godt 1/4, der svarer "i høj grad til spørgsmålet".

*"InnoFounder har bidraget til mange nye relationer, og gav mig et bredere netværk, hvilket jeg sætter pris på. Det kan bidrage i det lange løb. [...] Ledelsesteamet, mentoren og især de andre InnoFoundere har bidraget til at skabe nye relationer og ny viden."*

- InnoFounder, hold 6 (oversat fra engelsk)

*"Programmet stillede et vidt netværk til rådighed for os, med eksperter inden for relevante felter, og det accelererede vores udvikling/vækst."*

- InnoFounder, hold 6 (oversat fra engelsk)

# 5 Aktiviteter



Stipendium



Eksperthjælp



Kontorfællesskab



Workshops



## 5.1 Sammenfatning

InnoFounder-forløbet består af en række ydelser og aktiviteter, som kan medvirke til værdiskabelse og resultater for deltagerne (jf. afsnit 3-4). Overordnet set viser analysen, at de iværksættere der har deltaget i InnoFounder-programmet, er tilfredse med de tilbud inkubatorforløbet består af, om end der her er enkelte opmærksomhedspunkter, som Innovationsfonden kan gøre bedre.

Foruden et økonomisk bidrag til deltagerne tilbyder forløbet bl.a. adgang til rådgivning, mentorbistand, workshops og kontorfællesskaber. På hold 6-7 er deltagerne i slutevalueringen blevet bedt om at prioritere betydningen af seks forskellige elementer i forløbet på en skala, hvor 1 er det vigtigste element og 6 det mindst vigtige element i forløbet. Resultatet er vist i figur 28. Som det fremgår, vedrører to elementer stipendier til iværksætterne, mens de øvrige fire er "indholdsmæssige" elementer af forløbet.

Figur 28. Betydning af udvalgte elementer i forløbet (hold 6-7)

	Prioriteret rækkefølge af vigtighed						Gennemsnitsplacering
	1 Vigtigst	2	3	4	5	6 Mindst vigtig	
Månedligt beløb på 15.000 kr.	35	2	2	-	-	-	1,2
Engangsbetaling på 35.000 kr.	1	18	10	2	5	3	3,0
Mentorordning	1	11	11	8	6	2	3,3
Adgang til domæneeksperter/ investorer/netværk	2	4	6	11	7	8	4,0
Adgang til kontorfællesskaber	-	4	8	8	5	11	4,0
Workshops	-	-	2	10	16	11	4,9

Note: N=36-39. Enkelte ved ikke-besvarelser indgår ikke i figurgrundlaget. Farvetonen angiver andel besvarelser, hvor svarmuligheder med 80-100 pct. har den mørkeste farve, og 1-20 pct. af besvarelserne har den lyseste farve.

Figuren viser, at det månedlige stipendium på 15.000 kr. anses for at være den absolut vigtigste del af at deltage i InnoFounder. 35 ud af de 39 respondenter (89 pct.) angiver, at det vigtigste element i forløbet er det månedlige stipendium på 15.000 kr., mens engangsbetalingen på 35.000 kr. vægtes næsthøjest.

Den store betydning af stipendierne afspejler sig også i deltagerne svar på de spørgsmål, der relaterer sig til engangsbetalingen og de månedlige stipendier. Halvdelen af iværksætterne giver faktisk udtryk for, at de ikke ville have fortsat med at arbejde på deres idé uden det månedlige stipendium, og også engangsbetalingen på 35.000 kr. har været afgørende for, at iværksætterne har realiseret deres idéer og startet virksomhed. Det er et meget markant resultat, at beløb i disse – trods alt forholdsvis begrænsede – størrelsesordener har så stor betydning for fremdrift og beslutninger om at fortsætte idé- og virksomhedsudviklingen. Ikke mindst i lyset af iværksætternes vækstambitioner og forventninger til omsætningspotentialet, jf. afsnit 3.

Figur 28 viser også, at mentorordningen bliver betragtet som det vigtigste af de indholdsmæssige elementer. Dette billede understøttes af InnoFoundernes svar på spørgsmålene vedr. udbyttet af input fra eksperter, hvor ca. to ud af tre finder møderne med mentorer meget eller ekstremt brugbare.

Generelt udtrykker InnoFounderne sig positivt omkring de tilknyttede eksperter og rådgiveres bidrag til fremdriften af virksomhederne. Der er dog et flertal, der ikke eller kun i begrænset omfang har oplevet samspillet med InnoFounder-designere som værdiskabende. Der er således et behov for at vurdere, om denne del af forløbet kan organiseres bedre, eller om det skal nedtones.

Deltagerne har også blandede vurderinger af de udbudte workshops, som figur 28 også antyder. Det virker som en udbredt opfattelse, at nogle workshops har været meget værdiskabende, mens andre har været mindre værdiskabende.

Tilbuddet om en plads i et kontorfællesskab er benyttet af over halvdelen af deltagerne (og over 70 pct. på hold 6-7). Blandt de deltagere, som har benyttet sig af tilbuddet, blev det generelt vurderet som værdiskabende. Der er dog også forskelle på tværs af InnoFounderne på, hvor stor betydning og værdi kontorfællesskaberne tillægges.

## \$ 5.2 Stipendium

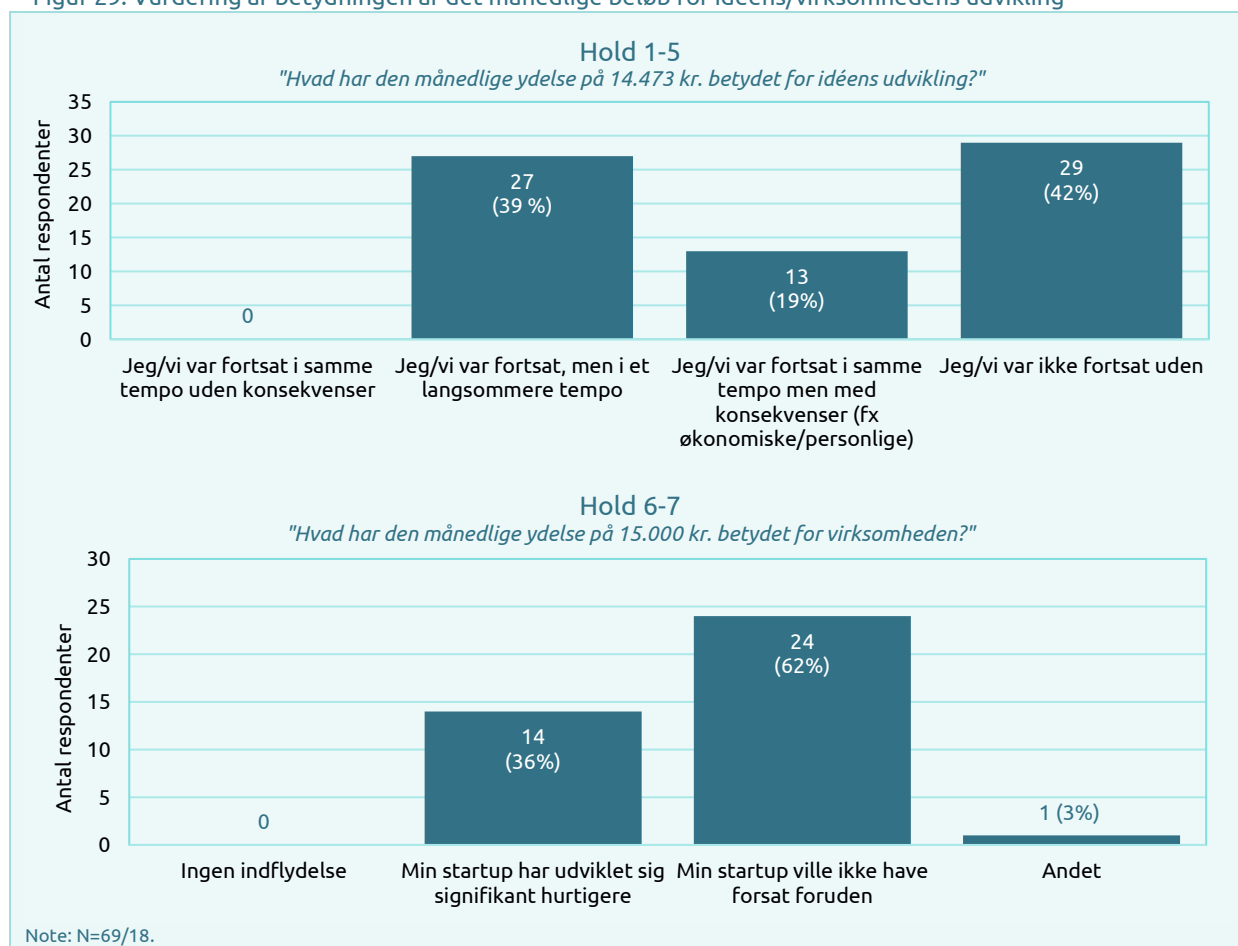
InnoFounder-deltagerne har hver modtaget et månedligt stipendium på 15.000 kr. samt et engangsbeløb på 35.000 kr. Mens det månedlige stipendium må benyttes til leveomkostninger, er det særlige tilskud øremærket til ydelser, materialer eller transportomkostninger relateret til virksomheden. Ydelserne, og særligt det månedlige stipendium, anses af deltagerne som de vigtigste elementer i InnoFounder.

I det følgende gennemgås deltageres svar på spørgsmål vedr. finansierings betydning samt brugen af finansieringen.

Halvdelen af iværksætterne ville ikke have fortsat uden det månedlige beløb

Deltagerne er både før og efter 2017 blevet bedt tage stilling til, hvilken betydning det månedlige beløb har haft på udviklingen af deres idé/virksomhed. Svarmulighederne har haft lidt forskellig ordlyd i de to perioder. Figur 29 viser fordelingen af besvarelsene for de to perioder.

Figur 29. Vurdering af betydningen af det månedlige beløb for idéens/virksomhedens udvikling



Figuren viser, at det månedlige stipendium har været afgørende for mange iværksætterne. 42 pct. på hold 1-5 og 56 pct. på hold 6-7 angiver, at de ikke ville have fortsat med at realisere deres iværksætteridé uden beløbet. De fleste af de resterende InnoFoundere svarer, at beløbet har accelereret udviklingen af deres idé/virksomheder. Det er et markant resultat, at et månedligt beløb af den størrelsesorden har så stor betydning for den tidlige udvikling af nye virksomheder.

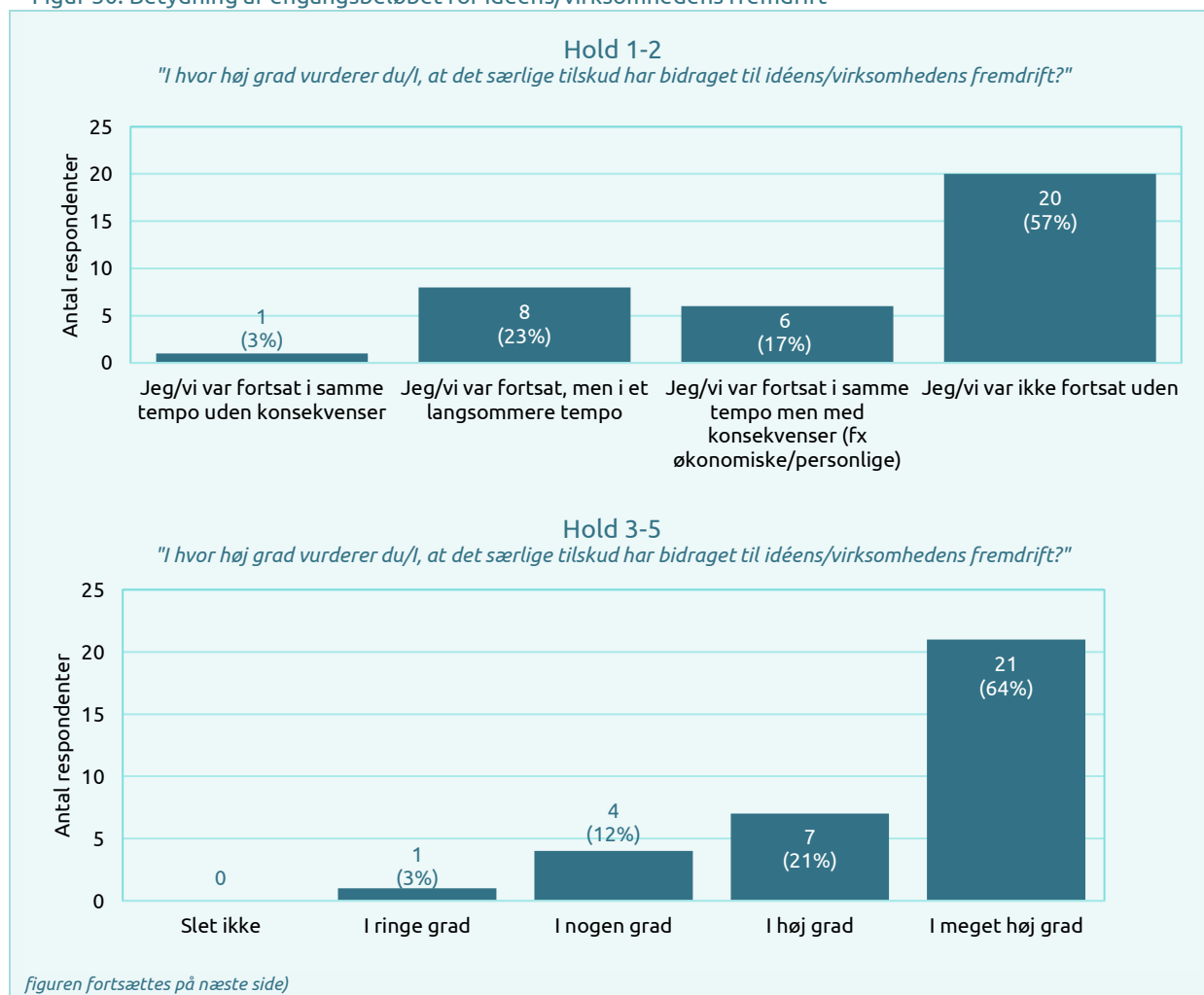
*"Det er jo en helt unik mulighed, som giver tid til at fordybe sig, i stedet for at det skal være en bibeskæftigelse. Der skal være penge til mad på bordet, og det kan være en udfordring i en startupvirksomhed."*

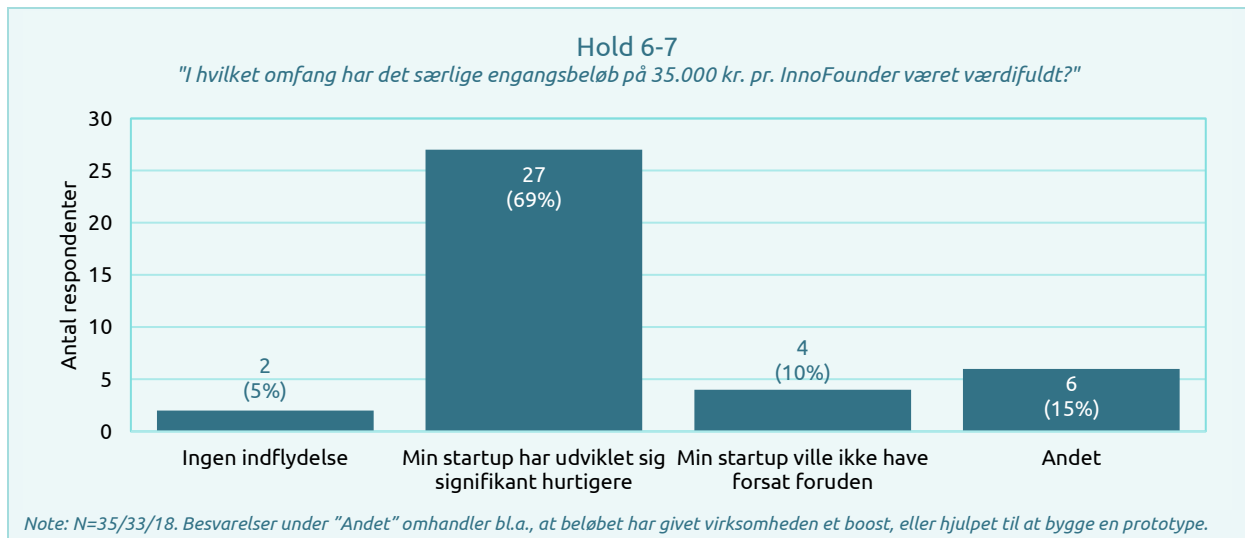
- InnoFounder, hold 1

Engangsbeløbet på 35.000 kr. ses som kritisk i forhold til virksomhedernes fremdrift

Deltagerne er ligeledes blevet bedt om at angive betydningen af engangsbeløbet på 35.000 kr. pr. deltager. Også på dette område har svarmulighederne været forskellige for de forskellige hold, jf. figur 30.

Figur 30. Betydning af engangsbeløbet for idéens/virksomhedens fremdrift





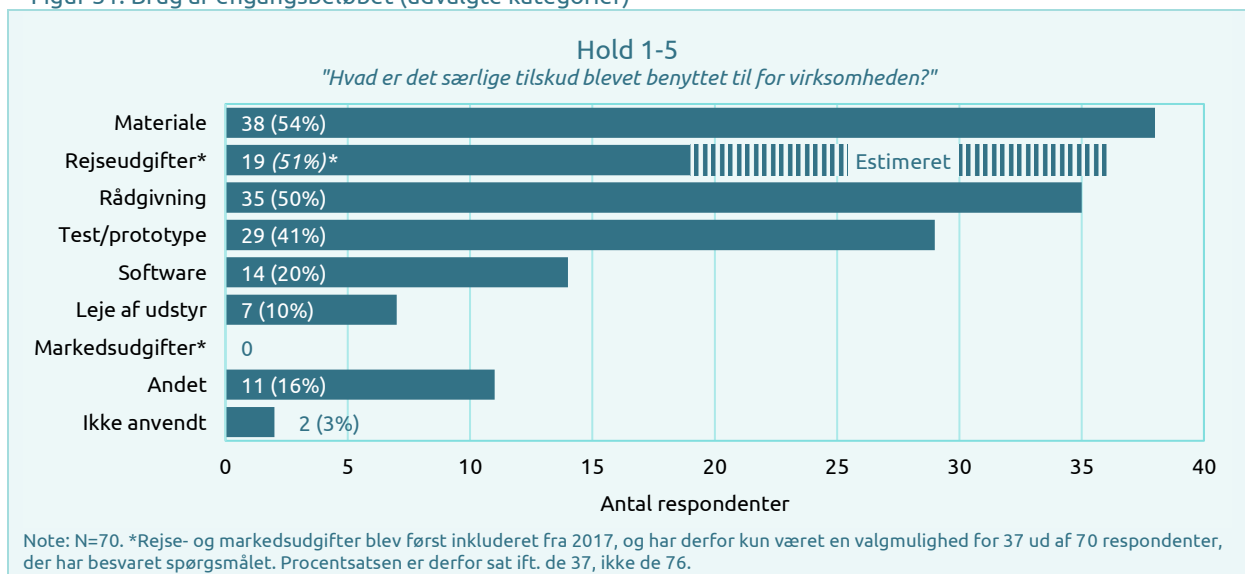
Også engangsbeløbet har meget stor betydning for InnoFounderne. Det gælder ikke mindst blandt de første hold, hvor mere end hver anden angiver, at de ikke ville være fortsat uden beløbet. På hold 6-7 har engangsbeløbet også haft stor betydning, men de fleste ville dog være fortsat, hvis de ikke havde modtaget engangsbeløbet.

Det samlede billede er, at de økonomiske bidrag har meget stor betydning for, hvor mange der fortsætter indsatsen for at bringe deres idéer til markedet, og for fremdriften i virksomhederne.

Engangsbeløbet bliver primært brugt til at dække rejseudgifter samt udgifter til materialer og rådgivning

Alle hold er blevet bedt om at angive, hvad engangsbeløbet er blevet benyttet til. Hold 1-5 blev bedt om at krydse en række svarmuligheder af, mens hold 6-7 skulle udfylde et åbent tekstspørgsmål. I figur 31 er vist svarene for hold 1-5.

Figur 31. Brug af engangsbeløbet (udvalgte kategorier)



Det fremgår, at engangsbeløbet af mange InnoFoundere er blevet anvendt til flere forskellige formål. Flest har anvendt midlerne til indkøb af materialer og til køb rådgivning. Derudover er der også en betydelig andel, der

har anvendt midlerne til udgifter knyttet til test og udvikling af prototyper, mens hver femte har benyttet det til software, og hver tiende har brugt det til leje af udstyr.

*"Det særlige tilskud var et rigtig godt rygstød til at få indhentet nogle essentielle ting hjem til virksomheden, herunder udarbejdelsen af en ny prototype."*

- InnoFounder, hold 1

*"Vi var nødt til at fremskynde processen med at introducere potentielle nye kunder. Uden det særlige tilskud ville vi ikke have haft muligheden for at tage til messer, da vores budget ikke rakte."*

- InnoFounder, hold 7

Ud af de 11 respondenter, der har angivet "andet", har fire noteret, at beløbet er benyttet til marketing, mens tre har benyttet beløbet på patentansøgninger. De resterende besvarelser handler om køb af serverplads og adgang til laboratoriefaciliteter.

Blandt de åbne besvarelser for hold 6-7, angiver flest, at de har benyttet engangsbetøbet til prototyper, rejseudgifter, patentregistrering samt ekstern hjælp, fx fra advokater.



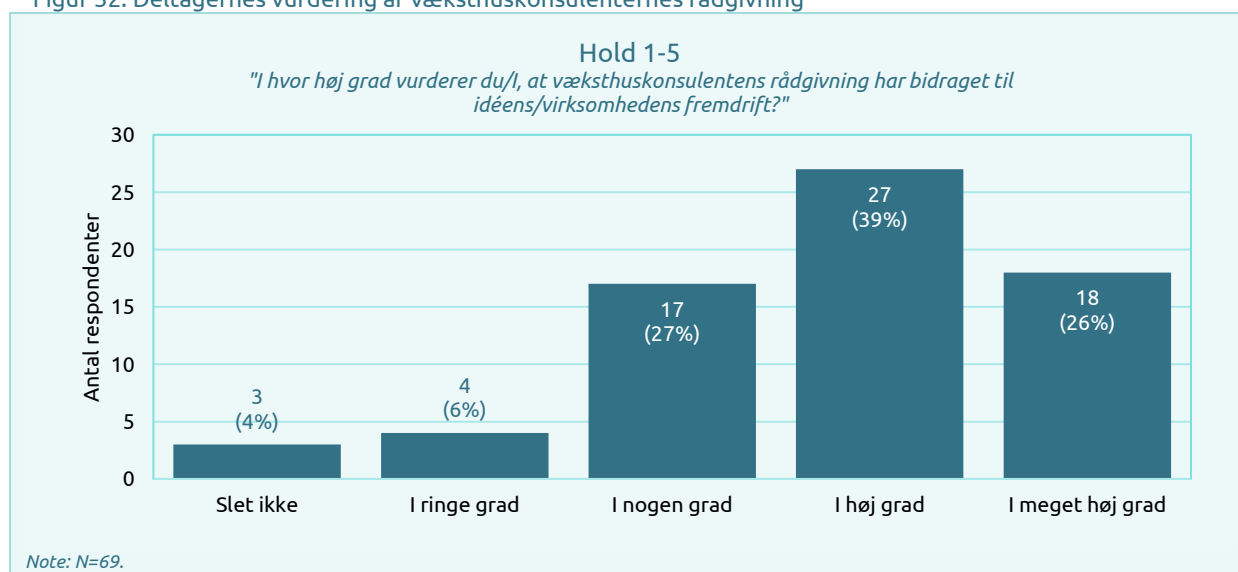
## 5.3 Ekspertbistand

Den ekspertbistand, som tilbydes i forløbet, har ændret karakter i løbet af årene. Frem til 2017 (hold 1-5) blev deltagerne tilbudt rådgivning af væksthuskonsulenter. Efter 2017 har deltagerne fået en mentor og en Inno-Founder-designer tilknyttet.

De tilknyttede virksomhedskonsulenter har haft stor betydning for fremdriften i virksomhederne.

Figur 32 viser, hvordan deltagerne på hold 1-5 har vurderet værdien af væksthuskonsulentens sparring i forhold til virksomhedernes fremdrift.

Figur 32. Deltagernes vurdering af væksthuskonsulenternes rådgivning



Figuren viser, at et stort flertal af deltagerne har haft et markant udbytte af rådgivningen fra væksthuskonsulenter. Således har i alt 65 pct. angivet, at væksthuskonsulentens rådgivning i høj grad eller i meget høj grad har bidraget til ideens/virksomhedens fremdrift. Blot 4 pct. har angivet, at de ingenting fik ud af rådgivningen.

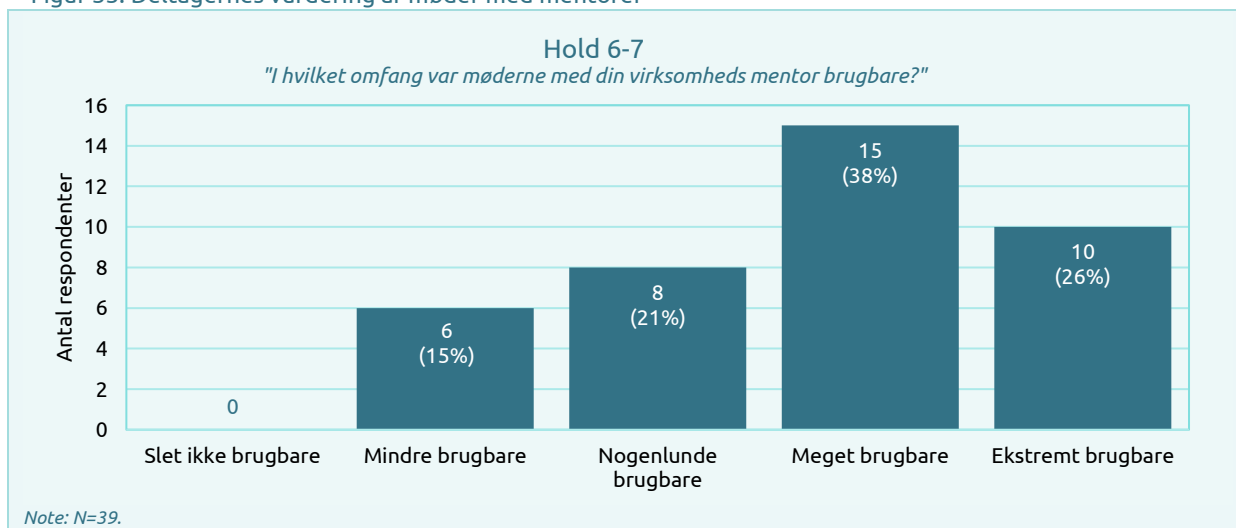
*"[Væksthuskonsulenten] er genial til at åbne døre og få ting til at ske! Han handler i stedet for at tale så meget, og har hjulpet med at skabe kontakt til forskellige personer gennem sit netværk. Derudover har han bidraget enormt i forhold til strategiske beslutninger."*

- InnoFounder, hold 2

Mentorer og eksperter anses for at være meget værdiskabende former for ekspertbistand, mens designerne i mere begrænset grad har skabt værdi for virksomhederne

Samme resultat genfindes for hold 6-7, når det gælder værdien af de tilknyttede mentorer og eksperter. Figur 33 viser fordelingen af besvarelser på et spørgsmål om, hvorvidt møderne med mentorerne var brugbare for virksomhederne.

Figur 33. Deltagernes vurdering af møder med mentorer



Det fremgår, at fordelingen af svarene stort set er identisk med fordelingen af svar for hold 1-5's udbytte af væksthuskonsulenterne. Således har i alt 64 pct. vurderet, at møderne med virksomhedens mentor har været meget eller ekstremt brugbare. Som citaterne nedenfor illustrerer, er det ikke mindst i forhold til udvidelse af virksomhedernes professionelle netværk, at mentorerne skaber værdi.

*"[Mentoren] gav os adgang til sit omfattende netværk, hvilket har været yderst gavnligt."*

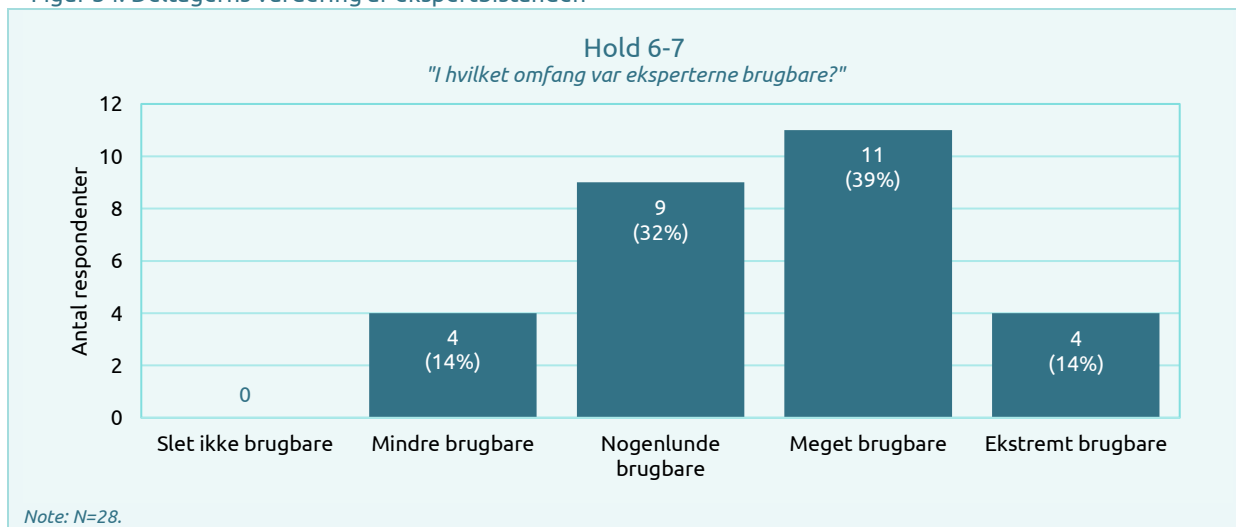
- InnoFounder, hold 6 (oversat fra engelsk)

*"[Mentoren] hjalp os til at udvide vores professionelle netværk og introducerede os til folk, som kunne bidrage med værdifuld indsigt."*

- InnoFounder, hold 6 (oversat fra engelsk)

28 ud af 39 respondenter fra hold 6-7 benyttede sig af eksperter (svarende til 72 pct.). Figuren nedenfor viser i hvilket omfang, at eksperternes rådgivning blev oplevet som brugbar for disse InnoFoundere.

Figur 34. Deltagernes vurdering af ekspertbistanden



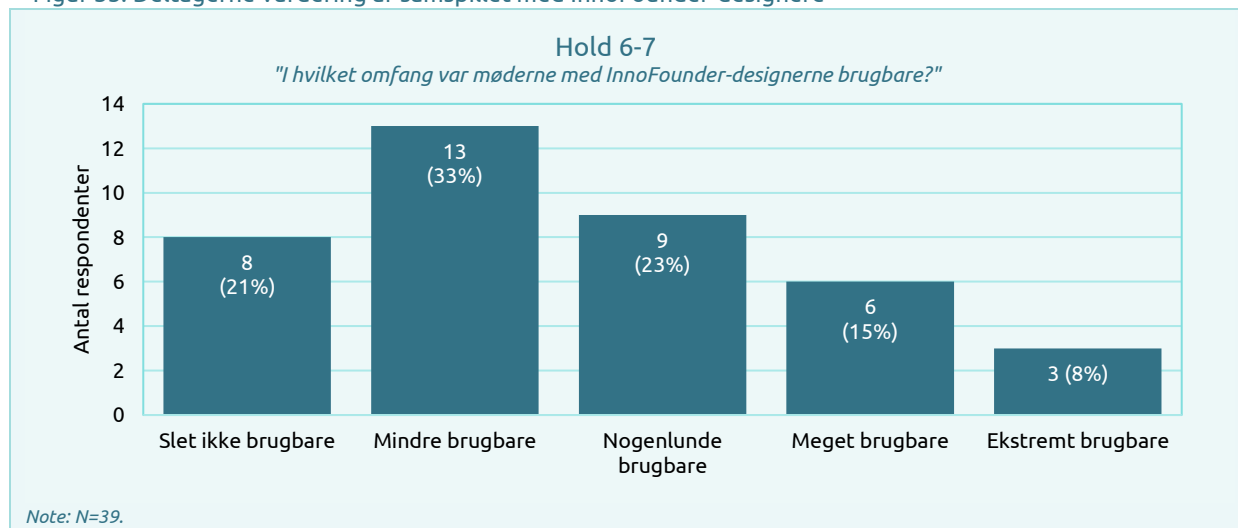
Også brugen af eksperter opleves generelt som værdifuld for de fleste InnoFoundere. Over halvdelen (53 pct.) har således angivet, at eksperterne var meget eller ekstremt brugbare. Resultaterne er umiddelbart ikke helt på niveau med mentorer og væksthuskonsulenter, men det skal understreges, at andelen i figur 35 bygger på få observationer.



Den nye operatør, der tog over i 2017, introducerede InnoFounder-designere til forløbet. Deltagerne tilknyttede en erfaren designmentor og undervises i designmetoder som fx brugerinterviews, prototyping og test. Formålet er at sætte virksomhedernes kunder i centrum af innovationsprocessen og at lære iværksætterne at forstå præcist, hvem kunderne er, samt hvilken værdi iværksætternes idéer kan skabe for kunderne.

Figur 35 viser deltagerenes vurdering af, hvorvidt møderne med InnoFounder-designere var brugbare.

Figur 35. Deltagerne vurdering af samspillet med InnoFounder-designere



Som det fremgår, er InnoFounderne noget mindre positive over for møderne med InnoFounder-designerne. Over halvdelen (54 pct.) af deltagerne har således angivet, at møderne var mindre eller slet ikke brugbare. Kun godt 1/5 finder møderne meget eller ekstremt brugbare.

*"Jeg følte sommetider, at designsessionerne ikke passede med vores tidsplan, og det stjal fokus fra, hvad vi egentlig burde lave. Jeg tror, at InnoFounder-designerne var dygtige, men timingen var dårlig for os. I fremtiden kunne man måske lade startups selv bestemme, hvornår de ville bruge designworkshops, eller udvælge startups der er i samme stadier."*

- InnoFounder, hold 6 (oversat fra engelsk)



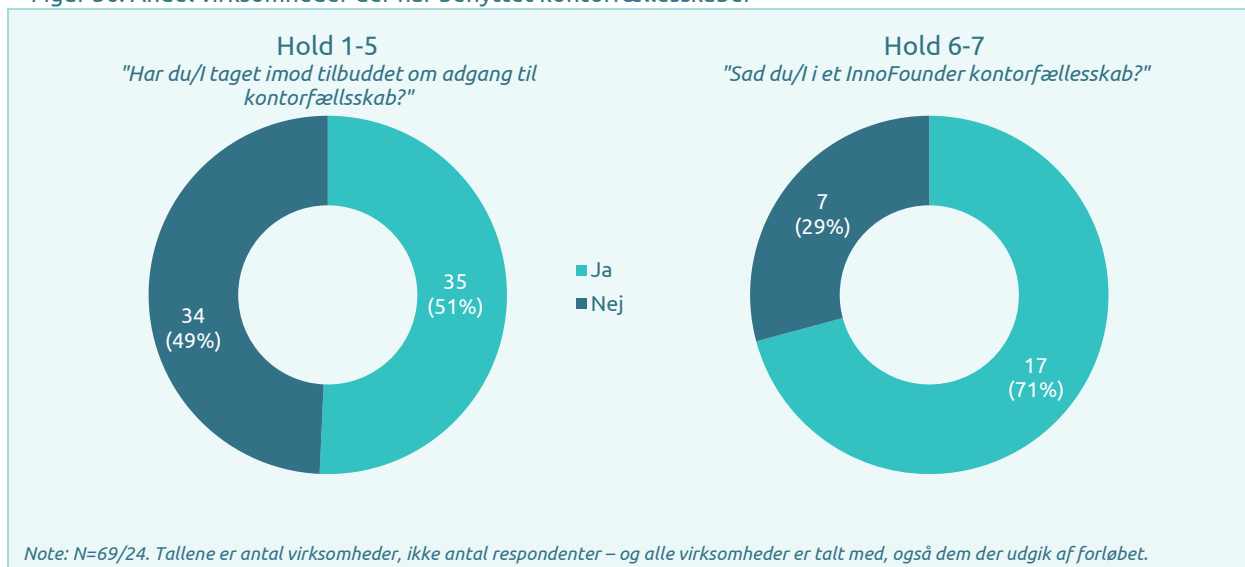
## 5.4 Kontorfællesskaber

InnoFounder tilbyder i dag kontorfællesskaber til deltagerne i Aarhus, Aalborg, Sønderborg, København, Odense og Lyngby. Tidligere har InnoFounder-programmet også tilbudt kontorfællesskaber til deltagerne, men i lidt færre byer. Dette afsnit omhandler disse faciliteter, herunder hvor mange virksomheder, der har gjort brug af dem, og hvor brugbart det har været.

Deltagerne i InnoFounder forløbet har i langt overvejende grad taget i mod tilbuddet om at blive en del af de tilbudte kontorfællesskaber.

Figur 36 viser i hvor høj grad, at deltagerne har gjort brug af mulighederne for at sidde i kontorfællesskaber, fordelt på de to hovedperioder.

Figur 36. Andel virksomheder der har benyttet kontorfællesskaber

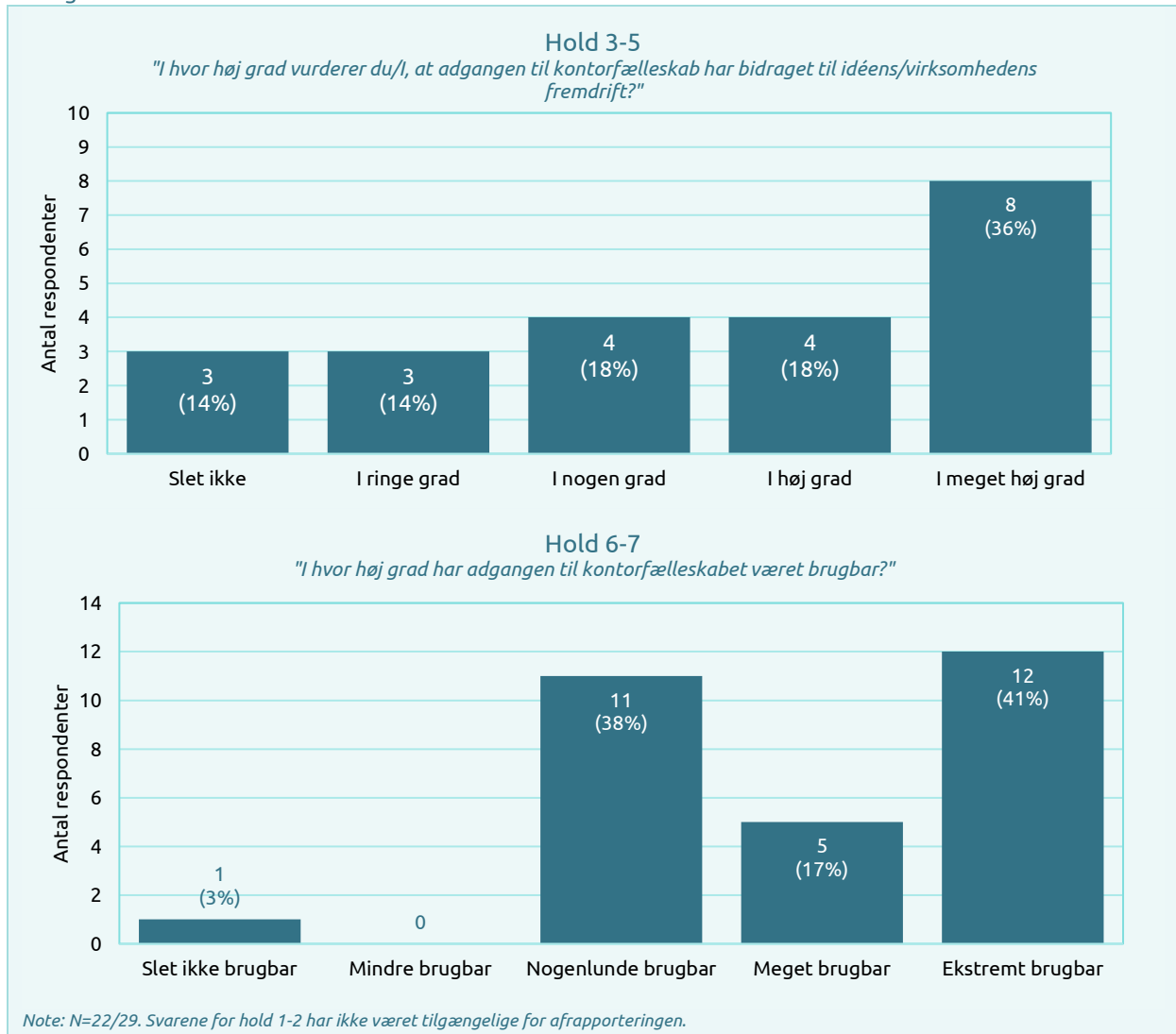


Som det fremgår, tog lidt over halvdelen imod tilbuddet i perioden frem til 2017, mens andelen efter 2017 er steget til 71 pct. Det kan bl.a. skyldes et øget fokus på at gøre faciliteterne attraktive, og at der hold 6-7 er skabt mulighed for at være i kontorfællesskaber flere steder i landet.

Kontorfællesskaberne er brugbare for InnoFounderne, men ikke alle mener, at de ligefrem bidrager til idéens/virksomhedens fremdrift

Deltagerne er blevet bedt om at vurdere i hvor høj grad, at kontorfællesskabet har været brugbart (hold 6-7) eller bidraget til idéens/virksomhedens fremdrift (hold 3-5). Resultaterne af spørgsmålene vises herunder.

Figur 37. Deltagernes vurdering af kontorfællesskabernes bidrag til fremdrift af virksomhed/idé og brugbarhed



Det er svært at sammenligne svarene, da spørgsmålene er stillet på en noget forskellig måde. Svarene fra deltagerne på hold 6-7 indikerer, at kontorfællesskaberne er værdiskabende, om end der også er en betydelig andel, der "kun" finder dem nogenlunde brugbare.

Derimod er der meget stor variation i svarene fra hold 3-5 deltagerne på spørgsmålet om, hvorvidt kontorfællesskaberne bidrager til virksomhedens fremdrift. En væsentlig del (36 pct.) svarer "i meget høj grad", men der er også en væsentlig andel, der ikke vurderer, at der er en sammenhæng mellem adgang til kontorfællesskab og fremdrift. Det tyder på, at kontorfællesskaberne for nogle primært skaber værdi i form af de praktiske fordele, som et kontorfællesskab kan give, mens andre udnytter kontorfællesskaberne til fx videndeling og sparring med andre iværksættere.

*"Sparring med andre startups har givet mange og nye vinkler/perspektiver på de problemstillinger og udfordringer, vi har mødt. Netværket via kontorfællesskabet har åbnet mulighed for spændende samarbejder og relevante kontakter i andre startup-netværk."*

- InnoFounder, hold 3



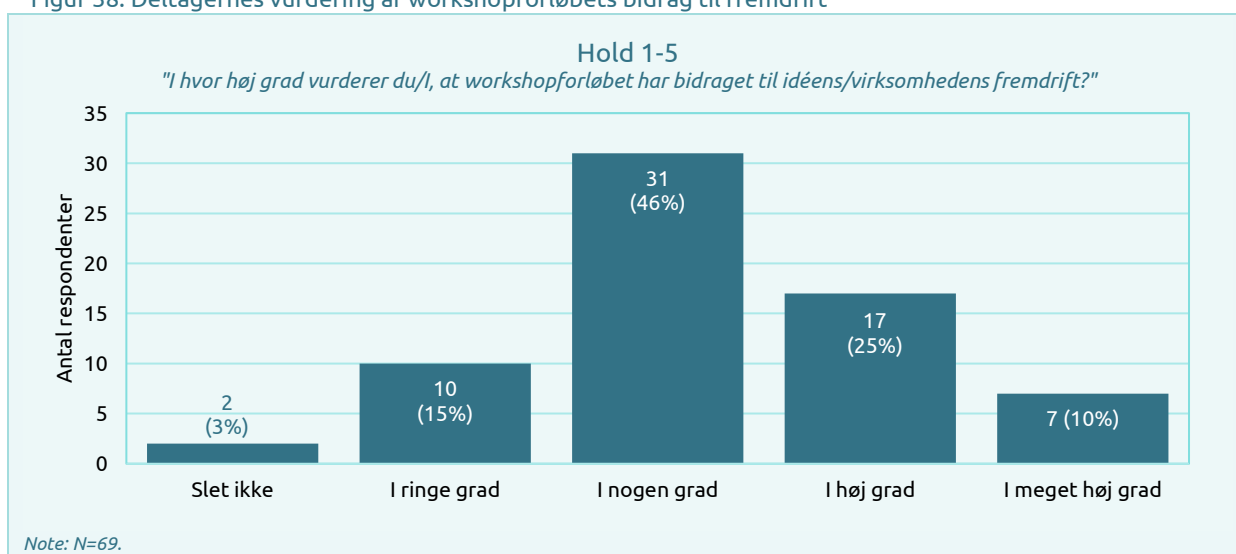
## 5.5 Workshops

InnoFounder-forløbet omfatter en række workshops, der afholdes ca. hver anden måned, og hvor deltagerne møder og får sparring fra en række danske og internationale eksperter og investorer.

Langt de fleste deltagere vurderer, at workshopforløbet bidrager til ideens/virksomhedens fremdrift. Det er dog kun cirka halvdelen af forløbet, der opleves som brugbart og relevant af deltagerne

I slutevalueringen er deltagerne på hold 1-5 blevet bedt om at vurdere i hvor høj grad, at workshopforløbet har bidraget til ideens/virksomhedens fremdrift. Resultaterne fremgår af figuren nedenfor.

Figur 38. Deltagernes vurdering af workshopforløbets bidrag til fremdrift



Det fremgår, at langt de fleste deltagere er positive og vurderer, at forløbet bidrager til fremdriften af idéen og virksomheden. Mere end fire ud af fem svarer i nogen grad eller bedre. Der er dog kun 1/3, der svarer i høj grad eller meget høj grad. Svarene på de åbne spørgsmål peger i retning af, at en del deltagere finder udbyttet varierende – nogle workshops giver højere værdi end andre.

*"Der har været stor variation på kvaliteten af workshops. Der har været meget fokus på de digitale projekter, som jeg tror har haft større glæde af flere workshops end de fysiske idéer."*

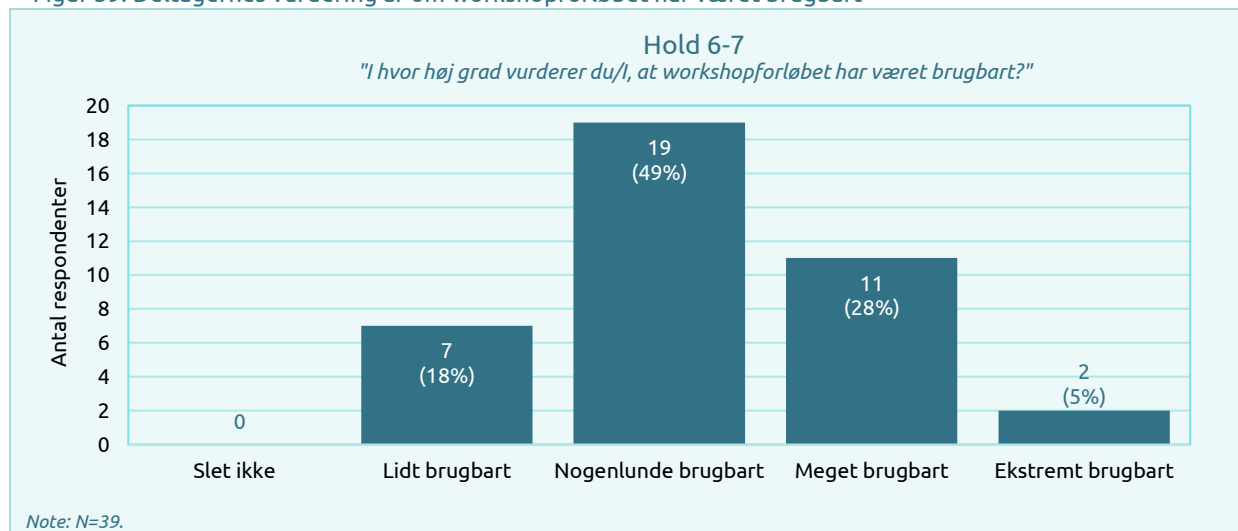
- InnoFounder, hold 2

*"Workshopsene var ofte meget bredt fokuseret på B2B. Vi var også lidt længere end de fleste andre startups i programmet, hvilket gjorde nogle af emnerne lidt irrelevante for os."*

- InnoFounder, hold 7 (oversat fra engelsk)

Deltagerne på hold 6-7 er blevet bedt om at vurdere i hvor høj grad, de fandt workshopforløbet *brugbart*, og de har således ikke fået stillet helt det samme spørgsmål som deltagerne på hold 1-5. Resultaterne fremgår af figuren herunder.

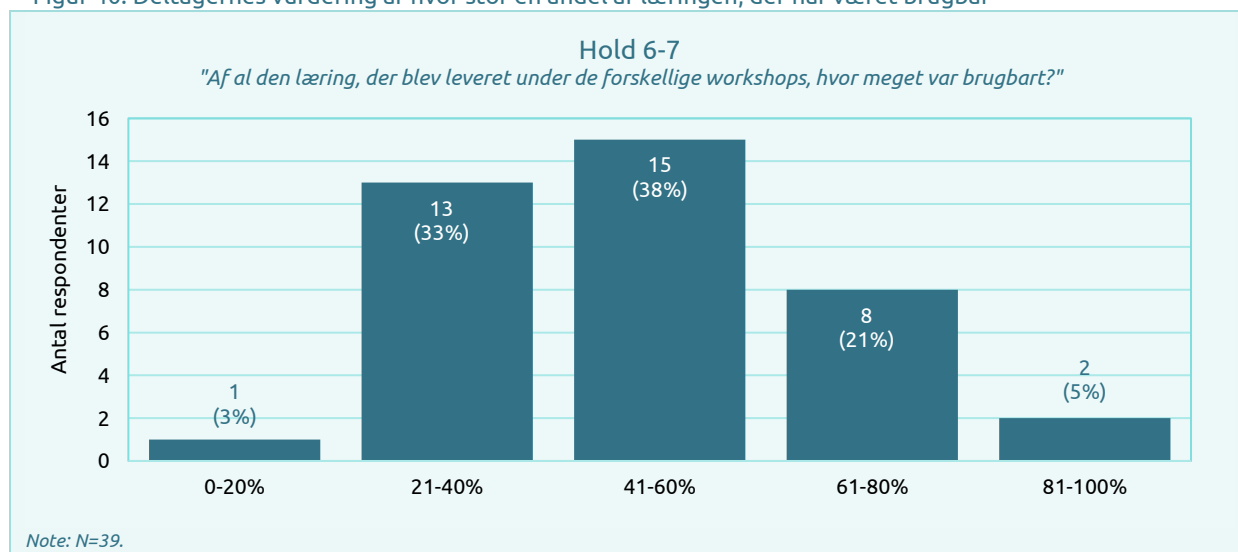
Figur 39. Deltagernes vurdering af om workshopforløbet har været brugbart



Selv om svarkategorierne ikke er helt de samme, er fordelingen af svar stort set identisk med fordelingen for hold 1-5. Der er således en del, der tyder på, at også deltagerne på de seneste to hold oplever en varierende kvalitet og relevans af de udbudte workshops.

Endelig er InnoFounderne på hold 6-7 også blevet bedt om at vurdere hvor stor en andel af læringen i workshopforløbet, der har været brugbar. Deltagerne har kunnet svare i fem intervaller, jf. figur 40.

Figur 40. Deltagernes vurdering af hvor stor en andel af læringen, der har været brugbar



Billedet af varierende kvalitet og relevans fra workshop til workshop bekræftes i svarene. De fleste har vurderet, at mellem 21-60 pct. af læringen fra de forskellige workshops har været brugbar. Middelværdien er 48 pct. Det indikerer, at deltagerne har været tilfredse og oplevet god værdiskabelse i omtrent halvdelen af de gennemførte workshops.

*"Det er svært at ramme alle. Noget var repetition, andet var ny viden. Idéen med workshops er god. Måske man skal udsende spørgeskema om temaer, interesse og niveau næste gang."*

- InnoFounder, hold 1

